Biblioteca

HOWARD GARDNER

Mentes flexibles

El arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás

PAIDÓS

Índice

PORTADA
DEDICATORIA
PRÓLOGO
AGRADECIMIENTOS
CAPÍTULO 1. LOS CONTENIDOS DE LA MENTE
CAPÍTULO 2. LAS FORMAS DE LA MENTE
CAPÍTULO 3. EL PODER DE LAS PRIMERAS TEORÍAS
CAPÍTULO 4. LIDERAR UNA POBLACIÓN HETEROGÉNEA
CAPÍTULO 5. LIDERAR UNA INSTITUCIÓN: CÓMO TRATAR CON UNA POBLACIÓN UNIFORME
CAPÍTULO 6. EL CAMBIO MENTAL INDIRECTO MEDIANTE AVANCES CIENTÍFICOS, ESTUDIOS ACADÉMICOS Y CREACIONES ARTÍSTICAS
CAPÍTULO 7. EL CAMBIO MENTAL EN CONTEXTOS FORMALES
CAPÍTULO 8. EL CAMBIO MENTAL EN CONTEXTOS ÍNTIMOS
CAPÍTULO 9. CAMBIAR LA MENTALIDAD DE UNO MISMO
CAPÍTULO 10. EPÍLOGO: EL FUTURO DEL CAMBIO MENTAL
APÉNDICE
NOTAS
CRÉDITOS

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro y en nuestras redes sociales:

Explora Descubre Comparte

A Courtney Sale Ross-Holst

PRÓLOGO

Un libro puede hacer referencia a sí mismo. En muchos aspectos, este libro encarna las características del cambio mental que describe. Al principio creía estar escribiendo una clase de libro, pero fui cambiando de parecer y, al final, surgió un libro totalmente diferente. Como ocurre con frecuencia, este cambio se dio de una manera imperceptible, casi inconsciente, pero al final estalló en mi conciencia. El resto surgió con fluidez.

Será mejor que me explique. Como muchos académicos que han hecho investigaciones durante décadas, he participado en una amplia red de iniciativas. A lo largo de estos años he estudiado la inteligencia, la creatividad, el liderato, la enseñanza, el aprendizaje, la reforma educativa y la ética, todas desde el punto de vista de la psicología cognitiva. A finales de la década de 1990, un editor de la Harvard Business School Press (HBSP) me preguntó si me gustaría escribir sobre mis ideas para un público empresarial. Tras un leve escepticismo inicial, la invitación me entusiasmó. Acordamos que abordaría cada uno de estos temas centrándome en los problemas propios del mundo empresarial.

Durante los años siguientes hice varios intentos de escribir el libro, pero ninguno acababa de ser plenamente satisfactorio. De algún modo, la idea de reformular mis principales ideas para los lectores del *Wall Street Journal* o de *Business Week* no me acababa de convencer. Por aquel entonces me encontraba en una etapa diferente de mi propio pensamiento y el equipo editorial de HBSP también había cambiado. Un día, en el otoño de 2001, mientras estaba hablando con Hollis Heimbouch, la directora editorial, surgió una nueva idea. Tal como la recuerdo, la conversación que actuó como catalizador fue más o menos así. Hollis me dijo: «Estás interesado en la influencia que ejercen los líderes en los miembros de sus grupos, y también estás interesado en la educación y en la dificultad de enseñar algo nuevo. ¿Cuál es la conexión? ¿Cuál es el "hilo conductor"?». De repente me vino a la cabeza una idea de la década de 1970 expresada en la frase poco elegante «Dejemos que Nixon sea Nixon». Dije: «Lo que hoy por hoy me interesa, Hollis, es cómo podemos conseguir que la gente cambie de mentalidad en relación con cuestiones importantes». Ella me respondió: «Pues entonces deberías escribir un libro sobre eso». Con esta conversación aparentemente sencilla cambié claramente de dirección y, sin presiones excesivas, pronto nació un nuevo libro.

Según el modelo que se desarrolla en las páginas que siguen, ¿cómo concebiría ahora aquel cambio mental? Dicho en pocas palabras, empecé con una idea plasmada en una representación: una serie de ensayos sobre varios temas que ya había tratado, salpicados con ejemplos extraídos del mundo de la empresa en lugar de ejemplos sacados del mundo de la educación (mi área de atención habitual). Al final acabé con una idea

totalmente diferente: una reflexión en profundidad sobre la naturaleza del cambio mental con ejemplos extraídos de un abanico de ámbitos deliberadamente amplio. En el libro describo siete palancas diferentes para promover el cambio mental. En el caso del cambio que tuvo lugar mientras escribía este libro, las principales palancas que actuaron son las que llamo *resonancia*, *redescripción representacional* y *resistencia*. También describo seis ámbitos o esferas diferentes del cambio mental; en este caso concreto, el ámbito en el que me he centrado es el de la erudición, un ámbito que destaca el cambio de mentalidad basado en la manipulación de distintos sistemas simbólicos. Confío en que el lector descifre esta simplificación a medida que lea *Mentes flexibles*.

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas han contribuido a suscitar este cambio en mi propia mentalidad y a conseguir que este libro llegara a buen término. Mi principal agradecimiento en el campo editorial es para Hollis Heimbouch, que ha perseverado en una empresa a veces frustrante y que, como mínimo, merece mi reconocimiento por su contribución a la forma del libro y a sus contenidos finales. En el campo de la investigación, mi principal agradecimiento es para Kim Barberich, mi competente asistente que me ha ayudado a comprender la aplicabilidad de mis ideas en un contexto empresarial y me ha ofrecido útiles críticas de diversos borradores. En el campo editorial también deseo expresar mi agradecimiento a Marjorie Williams y a Jeff Kehoe, de HBSP; a Lucy McCauley, que ha hecho un trabajo excelente corrigiendo un penúltimo borrador un tanto pesado; y a Cathi Reinfelder y a Jane Bonassar por las etapas finales de la edición. En mi propio despacho, Alex Chisholm se ha hecho cargo de la preparación del manuscrito. Mi esposa, Ellen Winner, y mi hijo, Jay Gardner, me han ofrecido en todo momento su apoyo y su consejo. La Templeton Foundation ha apoyado mis investigaciones sobre el «buen trabajo» en el campo empresarial. Entre los muchos colegas con quienes he hablado de estos temas durante estos años, deseo expresar un agradecimiento especial a tres amigos: a Warren Bennis por su conocimiento incomparable de cuestiones relacionadas con la empresa y el liderato, a Jeffrey Epstein por las excelentes preguntas que plantea y a James O. Freedman por su generosidad y su sabiduría.

Dedico este libro a Courtney Sale Ross-Holst. Empezamos como colegas estudiando a fondo las cuestiones relacionadas con la creación de una nueva escuela. Courtney hizo la mayor parte de la reflexión y yo no dudé en seguirla. Con los años hemos colaborado en numerosas empresas y en muchos lugares y nos hemos hecho buenos amigos. Los consejos de Courtney casi siempre dan en la diana; y usando un término al que rara vez recurro, es una verdadera visionaria. Hay otra manera más directa de decir lo que acabo de decir: Courtney ha cambiado mi mentalidad en relación con muchas cuestiones importantes. Creo que sus ideas hoy visionarias sobre la educación llegarán a parecer comunes y corrientes algún día porque, a una escala mundial, Courtney habrá contribuido a provocar cambios realmente importantes.

Cambridge, Massachusetts
Septiembre de 2003

Capítulo 1

LOS CONTENIDOS DE LA MENTE

Hablamos constantemente de cambios mentales o de mentalidad. El significado de esta metáfora tan corriente parece clara: tenemos la mente orientada en una dirección, se lleva a cabo alguna operación y, como consecuencia, la mente se orienta en una dirección distinta. Pero por muy clara que pueda parecer esta metáfora a primera vista, el fenómeno del cambio mental es una de las experiencias humanas menos estudiadas y hasta diría que menos comprendidas.

¿Qué ocurre cuando cambiamos de mentalidad? ¿Y qué hace falta exactamente para que una persona cambie de mentalidad y empiece a actuar en función de ese cambio? Estas preguntas han atraído mi curiosidad y, aunque he reflexionado sobre ellas como investigador psicológico, me he dado cuenta de que algunos aspectos del cambio mental seguramente seguirán siendo un arte en el futuro inmediato. En las páginas que siguen presentaré mis propias respuestas.

Naturalmente, la mentalidad es difícil de cambiar. Pero muchos aspectos de nuestra vida se orientan precisamente a ello: convencer a un colega para que aborde una tarea de otra manera o intentar erradicar uno de nuestros propios prejuicios. Algunos incluso nos dedicamos profesionalmente a cambiar la mentalidad de la gente: el psicoterapeuta que influye en la imagen que un paciente tiene de sí mismo; el enseñante que presenta a sus alumnos nuevas maneras de concebir un tema conocido; el vendedor o el anunciante que convence a los consumidores para que cambien de marca. Casi por definición, los líderes son personas que cambian mentalidades, con independencia de que lideren un país, una empresa u otra organización. Así pues, está claro que en lugar de dar por sentado el fenómeno del cambio mental, nos será útil comprender mejor sus muchos enigmas fascinantes: lo que ocurre exactamente cuando una mente pasa de un estado aparentemente intransigente a un punto de vista radicalmente diferente.

Mejor será que exprese desde el principio lo que quiero y no quiero decir cuando uso la expresión «cambio mental». Para empezar, me refiero a unos cambios de mentalidad *significativos*. En un sentido superficial, nuestra mentalidad cambia a cada momento mientras estamos despiertos y, con toda probabilidad, también mientras dormimos. Nuestra mentalidad también cambia cuando caemos en la senilidad, si bien este cambio no suele ser muy positivo. Reservaré la expresión «cambio mental» para las situaciones donde una persona o un grupo abandonan su manera habitual de concebir una cuestión significativa y, en lo sucesivo, la conciben de otra manera. Por ejemplo,

decisiones como leer las secciones del periódico siguiendo un orden diferente o de almorzar al mediodía en lugar de hacerlo a las 13 h no suponen un cambio mental significativo. Pero si siempre he votado a candidatos demócratas y decido que a partir de ahora voy a participar activamente en la campaña del Partido Libertario, o si decido dejar la carrera de derecho para trabajar de pianista en un bar, diría que estos ejemplos reflejan unos cambios de mentalidad significativos. (De acuerdo, siempre habrá el bicho raro para quien cambiar la hora de almorzar represente un cambio de más envergadura que cambiar de carrera.) Se aplica el mismo contraste cuando el agente del cambio mental es otra persona. El enseñante que decide pasar un examen el jueves en lugar del viernes y que, en consecuencia, altera mi programa semanal de estudio, sólo suscitará un cambio pequeño en mi manera de pensar. Pero un enseñante que despierte mi interés por aprender y que, de ese modo, me anime a profundizar en un tema aun después de haber finalizado el curso, influirá en mi mentalidad de una manera más sustancial.

Me centraré en los cambios de mentalidad que se dan *conscientemente*, casi siempre como resultado de unas fuerzas que se pueden identificar (no mediante una manipulación sutil). Examino una serie de agentes que intentaron promover cambios de mentalidad y que lo hicieron de una manera directa y transparente. Mis ejemplos incluyen líderes políticos como la primera ministra Margaret Thatcher, que cambió el rumbo del Reino Unido en la década de 1980; líderes empresariales como John Browne, ahora lord Browne, que cambió las operaciones de BP, el gigante británico de la industria petrolera, en la década de 1990; el biólogo Charles Darwin, que transformó la noción que tenían los científicos (y, con el tiempo, la noción que tenía el gran público) de los orígenes del ser humano; el espía Whittaker Chambers, cuyo tumultuoso cambio de mentalidad alteró el paisaje político estadounidense a principios de la década de 1950; y enseñantes, colegas, psicoterapeutas, amantes y otras personas mucho menos conocidas que cambiaron la mentalidad de quienes estaban a su alrededor.

Mi enfoque se centra principalmente en agentes que han tenido éxito en promover el cambio mental, aunque también consideraré intentos fallidos de provocar este cambio por parte de líderes políticos y empresariales, de intelectuales y de otras personas. Salvo de una manera casual, no voy a abordar los cambios producidos por medio de la coacción ni los resultantes del engaño o de la manipulación. Presentaré siete palancas, o factores, del cambio que actúan juntas o por separado para promover o frustrar cambios mentales significativos y mostraré cómo actúan en una variedad de casos concretos. Naturalmente, soy consciente de que estos cambios no siempre son el resultado de las intenciones de sus agentes ni de los deseos de la persona cuya mentalidad ha cambiado; algunos efectos pueden darse a largo plazo o ser indirectos, sutiles, imprevistos y hasta perversos.

Los artistas suelen ser los primeros en reconocer terrenos que más adelante son explorados por los estudiosos de una manera más explícita. Precisamente el novelista y ensayista Nicholson Baker nos ofrece un precioso ejemplo de cambio mental y, aún más revelador, *también* nos ofrece una explicación intuitiva y reflexiva de cómo se pueden

producir estos cambios.[1] Baker recuerda un viaje que hizo en autobús de Nueva York a la ciudad de Rochester, al norte del Estado. La coincidencia de dos sucesos en aquel viaje le estimuló para reflexionar sobre el proceso del cambio mental.

En primer lugar, en una parada del trayecto, el conductor del autobús vio un zapato perdido y preguntó si era de alguien. Al ver que ningún pasajero respondía, el conductor tiró el zapato al cubo de la basura más cercano. Más adelante, un pasajero de aspecto bastante lastimoso le preguntó si había visto el zapato. El conductor le dijo que ya era demasiado tarde y que lo había tirado en las inmediaciones de Binghamton.

Baker contrasta la decisión inmediata de tirar el zapato con otra decisión mucho más gradual que, a la larga, desembocó en un cambio de su propia mentalidad. Mientras iba en el autobús, Baker empezó a fantasear sobre la manera de amueblar su apartamento. Concretamente, pensó en una manera muy imaginativa de sentar a la gente: compraría e instalaría en su apartamento varias carretillas elevadoras de color amarillo y varias excavadoras de color naranja. Los visitantes podrían sentarse en unas eslingas que colgarían entre las horquillas de las carretillas o en las cucharas de las excavadoras. Baker se encontraba calculando cuántas carretillas podría aguantar el suelo del piso cuando el desventurado pasajero preguntó en vano sobre el paradero de su zapato.

Baker reflexiona sobre lo que ocurrió los cinco años siguientes a la primera vez que imaginó esta exótica forma de amueblar su apartamento: «Ahora veo que, sin darme cuenta, he cambiado de parecer. Ya no quiero vivir en un apartamento amueblado con excavadoras y carretillas elevadoras. En algún momento cambié de parecer *de una manera tan irrevocable como el conductor del autobús cuando tiró el zapato derecho de aquel hombre extraño* y *triste* [las cursivas son de Baker]. Pero, en todo ese tiempo, en ningún momento le di vueltas a la idea de las excavadoras ni la puse en duda».[2]

Baker prosigue reflexionando sobre la peculiar naturaleza de estos cambios mentales graduales: cambios como el distanciamiento progresivo de dos amigos, los cambios del gusto artístico o los cambios en las creencias políticas. Según él, estos cambios suelen ser más el resultado de una modificación lenta y casi imperceptible de un punto de vista que la consecuencia de un solo argumento o de una súbita revelación. Además, las llamadas comprensiones súbitas suelen ser algo que señalamos después de que hayan ocurrido, unos relatos adecuados que nos acabamos contando a nosotros mismos y a los demás para explicar el cambio mental. Baker concluye su reflexión con una caracterización que engloba precisamente los tipos de cambio mental que yo mismo intento comprender: «Rechazo el relato del enseñante temido y al mismo tiempo respetado, del libro que impacta como un trueno, de años de riguroso estudio seguidos de una deslumbrante revelación, del peso del arrepentimiento: deseo ver los cambios secuenciales de mentalidad en su verdadera multiplicidad, nudosa, espesa y enredada, con los ribetes de la inteligencia en plena acción, rebosantes de colorido y ondeando al viento».[3]

Desde un punto de vista fenomenológico, Baker expresa muy bien la experiencia que todos hemos tenido en relación con dos variedades del cambio mental: por un lado, tenemos las decisiones aparentemente repentinas, como tirar un zapato por la ventana; por otro, tenemos las decisiones a las que llegamos gradualmente y quizá de una manera imperceptible, como un cambio en nuestros gustos. Creo que Baker tiene razón al afirmar que incluso los cambios que irrumpen de una manera espectacular en la conciencia suelen ocultar otros procesos más sutiles que han ido cuajando durante un largo período de tiempo. Con todo, estos casos personales de cambio mental no son más que una subclase: en muchos casos, hay otros agentes —líderes, enseñantes, personajes de los medios de comunicación— que desempeñan un papel decisivo en la generación de un cambio mental, sea súbito o gradual.

Todas estas formas de cambio mental piden una explicación. Lo que es enigmático para el novelista o provocativo para el ensayista puede y debe ser explicado por el científico social. En este libro identifico: 1) la variedad de agentes y medios del cambio mental, 2) los instrumentos que los agentes tienen a su disposición, y 3) los siete factores que determinan si tendrán éxito en su intento de promover un cambio mental. Y también trato de demostrar el poder de mi explicación de carácter cognitivo en comparación con otras explicaciones contrarias, como las basadas en factores biológicos o las que se centran en factores culturales o históricos.

Antes de abordar los agentes y los instrumentos concretos que pueden generar un cambio mental, definiré a qué me refiero cuando hablo de lo que ocurre en la «mente». Aunque tanto Nicholson Baker como yo hablamos de cambios mentales, está claro que aquello de lo que escribo (y puede que también aquello de lo que escribe él) supone, en última instancia, cambios de conducta. Los cambios que se producen «dentro de la mente» pueden tener un interés académico, pero si no producen unos cambios de conducta presentes o futuros no nos interesan aquí.

Entonces, ¿por qué no hablar simplemente de conducta? ¿Por qué introducir la mente en la discusión? La respuesta es que una de las claves del cambio mental es modificar las «representaciones mentales» de la persona, es decir, la manera concreta en que percibe, codifica, retiene y recupera información. Aquí entramos de lleno en la historia de la psicología y en una manera de concebir la mente humana que nos permitirá responder a la pregunta: ¿qué hace falta para generar un cambio mental?

UNA PSICOLOGÍA ABIERTA A LA «CONVERSACIÓN MENTAL»

Hace un siglo, en los inicios de la psicología científica, los investigadores se basaban en comunicaciones personales (introspección) y no tenían ningún reparo en hablar de ideas, de pensamientos, de imágenes, de estados de conciencia e incluso de la mente. Por desgracia, el ser humano no es un observador necesariamente preciso de su propia vida mental y las explicaciones introspectivas de la experiencia no satisfacían las estrictas

normas científicas. En reacción a esta dependencia excesiva de comunicaciones personales como la de Nicholson Baker, una generación de psicólogos decidió eliminar de su naciente disciplina todo testimonio personal, toda referencia a fenómenos mentales. En lugar de ello, exigía un acento exclusivo en las conductas observables, en los actos que se pudieran ver, registrar y cuantificar de una manera objetiva. Su enfoque, que llegó a ser el predominante en Estados Unidos y en algunos otros países durante medio siglo, recibió el nombre de conductismo. Los principios (y los límites) del conductismo se expresan muy bien en un viejo chiste: Dos conductistas hacen el amor. Luego, el primero le dice al segundo: «Bueno, tú te lo has pasado fenomenal. Pero, dime, ¿cómo me lo he pasado yo?».

Fueran cuales fueran sus virtudes, el conductismo se apagó durante la segunda mitad del siglo XX. Hubo varios factores que contribuyeron a ello, pero su principal verdugo fue el ordenador. En las décadas de 1950 y 1960 había quedado claro que los ordenadores eran capaces de resolver problemas complejos. Para hacerlo, necesitaban información —datos— a la que luego aplicaban varias secuencias de operaciones. Además, los ordenadores solían realizar sus cálculos siguiendo métodos similares a los que emplea el ser humano. A medida que se iban acumulando los indicios de que aquellos objetos creados por el hombre podían pensar, parecía absurdo negar la actividad mental de las entidades —los seres humanos— que construían el hardware, creaban el software y configuraban los procesos que seguían estas máquinas.

Y así es como se inició la revolución cognitiva.[4] Hace cincuenta años, esta corriente intelectual se extendió a diversas disciplinas y dio lugar a un campo interdisciplinario llamado ciencia cognitiva. Rechazando las restricciones del conductismo, los científicos cognitivos vuelven a abordar las preguntas y los conceptos que se tenían por legítimos durante los primeros años de la psicología (y que, por cierto, también lo eran para las grandes filosofías del pasado). Los cognitivistas hablan sin reparos de imágenes, de ideas, de operaciones mentales y de la mente. Para ello suelen recurrir a la terminología informática y al establecimiento de analogías con el ordenador. Por ejemplo, se dice que las personas, al igual que los dispositivos informáticos mecánicos o eléctricos, asimilan información, la procesan de varias maneras y crean diversas representaciones mentales. Es posible describir estas representaciones mentales en inglés (o francés o swahili) normal y corriente, como yo mismo haré con frecuencia. Pero en última instancia es preferible que estas representaciones mentales se puedan describir con la misma precisión que los objetos y las operaciones de un lenguaje de programación. En realidad, un nuevo campo llamado neurociencia cognitiva plantea que, tarde o temprano, estas representaciones mentales serán explicables en términos puramente fisiológicos. Quizá podamos señalar el conjunto de conexiones o redes neurales que representen una imagen, una idea o un concepto concreto y observar directamente los cambios correspondientes. Y si las futuras técnicas de trasplante cerebral o de ingeniería genética llegan a realizar su

potencial, incluso puede que seamos capaces de provocar cambios mentales actuando directamente sobre las neuronas o los nucleótidos (hablaré más de esta cuestión en el último capítulo del libro).

Para continuar con la presente indagación me apropiaré del lenguaje de la ciencia cognitiva y explicaré cómo cambian, o cómo se cambian, las representaciones mentales. Naturalmente, nuestras representaciones mentales cambian constantemente, aunque de una manera discreta. En realidad, el lector no podría haber avanzado tanto en este primer capítulo si no hubiera realizado unos cambios voluntarios de representación, unos cambios que quizá se reflejen en su comprensión de la historia de la psicología o en su manera de interpretar la frase «cambio mental». Además, a menos que el lector lea obras de sociología por puro placer, cabe suponer que estará leyendo este libro con la esperanza de que sus representaciones mentales del «cambio mental» experimenten más cambios y que esos cambios acaben siéndole útiles en el hogar, en el trabajo o en sus actividades de ocio.

Así pues, ¿en qué consisten las representaciones mentales? Lo mejor será empezar con un ejemplo.

Las representaciones mentales y el principio 80/20

Consideremos un cambio mental que muchas personas han experimentado con los años. Desde la más tierna infancia, la mayoría de nosotros hemos actuado bajo el siguiente supuesto: cuando afrontamos una tarea, debemos esforzarnos al máximo y dedicar más o menos el mismo tiempo a cada parte de la misma. Según este principio «50/50», si tenemos que aprender una pieza musical, dominar un nuevo juego o desempeñar algún rol en casa o en el trabajo, debemos distribuir equitativamente nuestro esfuerzo entre los diversos componentes.

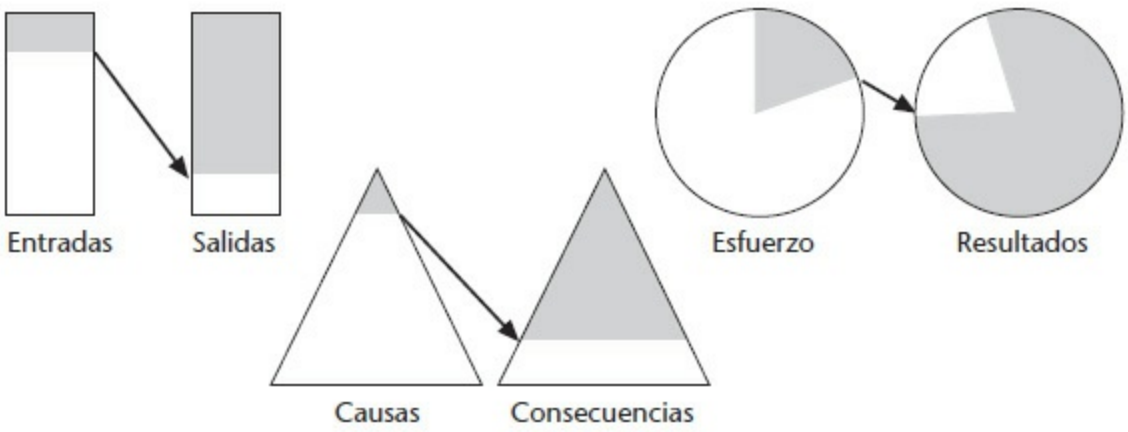
Consideremos ahora este problema desde otra perspectiva. A principios del siglo pasado, el economista y sociólogo italiano Vilifredo Pareto propuso lo que se conoce como la «regla o principio 80/20». Como explica Richard Koch en un libro encantador, *The 80/20 Principle*,[5] en general podemos realizar la mayor parte de lo que queremos —quizás hasta el 80 %— únicamente con una cantidad relativamente pequeña del esfuerzo previsto, quizá sólo el 20 % (véase la figura 1.1). Es importante elegir con buen criterio dónde vamos a aplicar nuestro esfuerzo y estar atentos a los «puntos de inflexión» que, de repente, puedan colocar un objetivo dentro de nuestro alcance (o más allá de él). A la inversa, debemos evitar la tentación natural de aplicar las mismas cantidades de energía a cada componente de una tarea, un problema, un proyecto o una afición, o prodigar la misma cantidad de atención a cada empleado, a cada amigo o a cada preocupación.

¿Por qué razón deberíamos cambiar de mentalidad y, en lugar de actuar siguiendo el principio 50/50, deberíamos seguir el principio de Pareto, que a primera vista parece contrario a la intuición? Veamos algunos casos concretos. Hay estudios que demuestran

que, en la mayoría de las empresas, cerca del 80 % de los beneficios proceden del 20 % de los productos. Está claro que lo razonable es dedicar atención y recursos a los productos que son rentables y abandonar los que no lo son. En la mayoría de las empresas, los mejores empleados rinden mucho más de lo que les corresponde; por lo tanto, se debería premiar a estos empleados e intentar reducir el número de empleados improductivos (y poco rentables). Complementando esta noción (y dando la razón a los pesimistas), el 80 % de los problemas de personal suelen tener su origen en un número pequeño de alborotadores que, a menos que sean parientes del jefe, se deberían despedir rápidamente. (En el mundo empresarial estadounidense, esta filosofía ha sido adoptada explícitamente por empresas como GE, que destaca el 20 % de su plantilla que rinde mejor y se deshace del 10 % que no rinde.) La misma proporción se aplica a los clientes: los mejores representan la mayor parte de nuestros éxitos, mientras que la inmensa mayoría de nuestra clientela contribuye poco a nuestro balance final. En relación con casi cualquier producto o proyecto, podemos lograr los objetivos básicos más o menos con una quinta parte del esfuerzo habitual; casi todo el esfuerzo restante se dedica simplemente a alcanzar la perfección o a satisfacer nuestra faceta obsesiva. En cada caso nos debemos preguntar: ¿realmente deseamos esta perfección?, ¿cuáles son los costes en cuanto a posibilidades que tiene dedicar mucha energía a solamente una de muchas empresas posibles? El principio 80/20 también se aplica a muchos otros casos. Según el *New York Times*, el 20 % de los empleados de los aeropuertos son responsables del 80 % de los errores con los equipajes.[6] Respondiendo a esta necesidad, un experto en aviación lamado Michael Cantor ha diseñado una sencilla tarea de percepción que permite «detectar» a los empleados menos aptos.

FIGURA 1.1

El principio 80/20



De Richard Koch, *The 80/20 Principle* (Nueva York, Currency/Doubleday, 1998). Reproducido con autorización de Random House.

A estas alturas, aunque el lector nunca haya oído hablar de este principio, es probable que haya captado su esencia (¡quizás hasta el 80 %!). Puede que algunos lectores ya lo conocieran («Pareto simplemente hablaba de "reducir las pérdidas"») y que para otros represente una manera realmente nueva de contemplar las cosas («Me voy a ver directamente al director de recursos humanos para ver cómo podemos librarnos del 20% de nuestro equipo que está mano sobre mano»). También es probable que algunos se planteen preguntas como: ¿siempre ha de ser 80/20?, ¿cómo saber en qué 20 % nos debemos centrar?, ¿realmente queremos que nuestros pilotos, nuestros cirujanos, nuestros científicos o nuestros artistas apliquen el criterio 80/20? Y los lectores un poco irreverentes quizá se pregunten: «¿Cómo ha podido alguien llamado Koch escribir un libro de 300 páginas sobre el principio 80/20?». La respuesta más rápida y breve es que se trata de un libro muy ameno.

En otras palabras, a estas alturas es probable que el lector esté empezando a cambiar sus creencias anteriores y acepte la plausibilidad de la proposición de Pareto, por lo menos en teoría. En cierto sentido, el principio 80/20 parece bastante fácil de formular, captar y asimilar. Quizás el ser humano haya sido diseñado para aprender a plantearse opciones nuevas con facilidad. Pero nada podría estar más lejos de la verdad. Uno de los hábitos más arraigados del pensamiento humano es la creencia de que se debe actuar según el principio 50/50. Deberíamos tratar a todas las personas y a todas las cosas de una manera justa y equitativa y esperar lo mismo de los demás (¡especialmente de nuestros padres!). Deberíamos dedicar la misma cantidad de tiempo a cada persona, a cada cliente, a cada empleado, a cada proyecto y a cada parte de cada proyecto. Los psicólogos evolucionistas llegan hasta el extremo de afirmar que este «principio de equidad» forma parte de la arquitectura mental de nuestra especie. Pero no hay ninguna necesidad de invocar una explicación biológica. Desde la más tierna infancia, la noción de que debemos repartir la atención de una manera equitativa recibe un amplio apoyo cultural: «A ver, niños, vamos a repartir los caramelos para que todos tengáis la misma cantidad». Y es por eso por lo que incluso las personas que desean fervientemente actuar sobre una base distinta del 50/50 —sea 80/20, 60/40 o 99/1— encuentran difícil hacerlo: es muy fácil exponer o propugnar el principio 80/20, pero cambiar de mentalidad y, en lo sucesivo, actuar de acuerdo con él es mucho más difícil.

Quizá sea mejor describir el principio 80/20 como un concepto. El ser humano piensa mediante conceptos y nuestra mente está repleta de conceptos de toda índole, algunos tangibles (como el concepto de mobiliario o el concepto de comida) y otros mucho más abstractos (como los conceptos de democracia, gravedad o producto interior bruto). Cuando los conceptos se hacen más familiares también parecen hacerse más concretos y llegamos a pensar en ellos casi como si fueran algo que podemos tocar o

degustar. Así pues, a primera vista el principio 80/20 puede parecer abstracto y escurridizo, pero cuando se ha aplicado durante un tiempo y se ha jugado con él en varios contextos, puede llegar a ser totalmente familiar.

Además, cuanto más familiar es un concepto, más fácil es pensar en él de diversas maneras. Y esto me lleva a una importante observación: presentar múltiples versiones de un mismo concepto puede ser un método muy poderoso para cambiar la mentalidad de una persona. Hasta ahora, hemos descrito el principio 80/20 mediante palabras y números, dos signos externos (símbolos fácilmente perceptibles que representan conceptos) muy comunes. Pero este principio no tiene por qué limitarse a la simbolización lingüística o numérica, y es la posibilidad de expresión en una variedad de formas simbólicas lo que con frecuencia facilita el cambio mental. Por ejemplo, en la figura 1.1 (pág. 23) se ofrece una representación gráfica del principio 80/20.

Consideremos ahora otras tres figuras del libro de Koch. Cada una de estas figuras presenta datos sobre el consumo de cerveza en relación con el principio 80/20 y cada una puede ayudar a expresar la misma idea general al mismo público o a públicos diferentes. La figura 1.2 es una lista ordenada de 100 bebedores de cerveza donde cada bebedor está representado por el número de jarras de cerveza que consume a la semana. Los 20 primeros bebedores consumen cerca de 700 jarras; los 80 restantes consumen 300 y, de éstos, los 20 que menos consumen sólo toman 27 jarras en total.

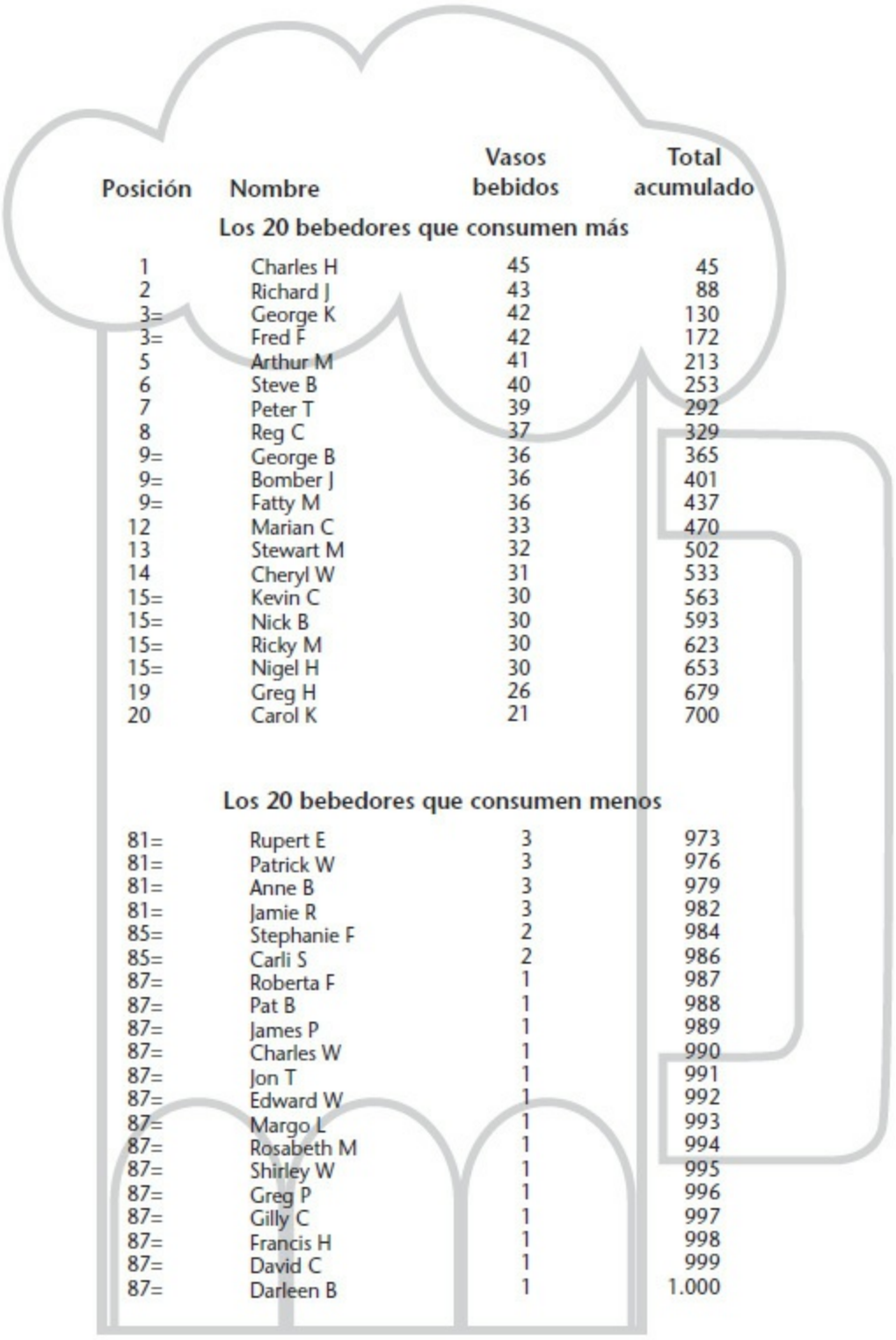
La figura 1.3 es una representación cartesiana del número de jarras consumidas por persona y por semana en relación con el porcentaje acumulado del consumo total de cerveza. Aquí podemos ver tanto el número de jarras consumidas por cada persona (las franjas verticales) como el porcentaje acumulado para cada grupo (la línea que asciende con rapidez por el lado izquierdo del gráfico y que luego se estabiliza poco a poco a lo largo de la parte superior).

La figura 1.4, la más simple en casi todos los sentidos, muestra dos gráficos de barra. Esta representación idealizada no contiene información individual sobre los bebedores. Sin embargo, se puede ver de inmediato que un porcentaje relativamente pequeño de personas (el 20 %) consume la mayor parte de la cerveza (cerca del 70 %).

Estas distintas maneras de concebir el principio de Pareto nos llevan a la importante observación de que las representaciones mentales tienen tanto un contenido como una forma (o un formato). El *contenido* es la idea básica que expresa la representación, es decir, lo que los lingüistas llamarían la *semántica* del mensaje. La *forma* (o el *formato*) es el lenguaje, la notación o el sistema de símbolos con que se presenta el contenido.

FIGURA 1.2

El principio 80/20 aplicado a bebedores de cerveza

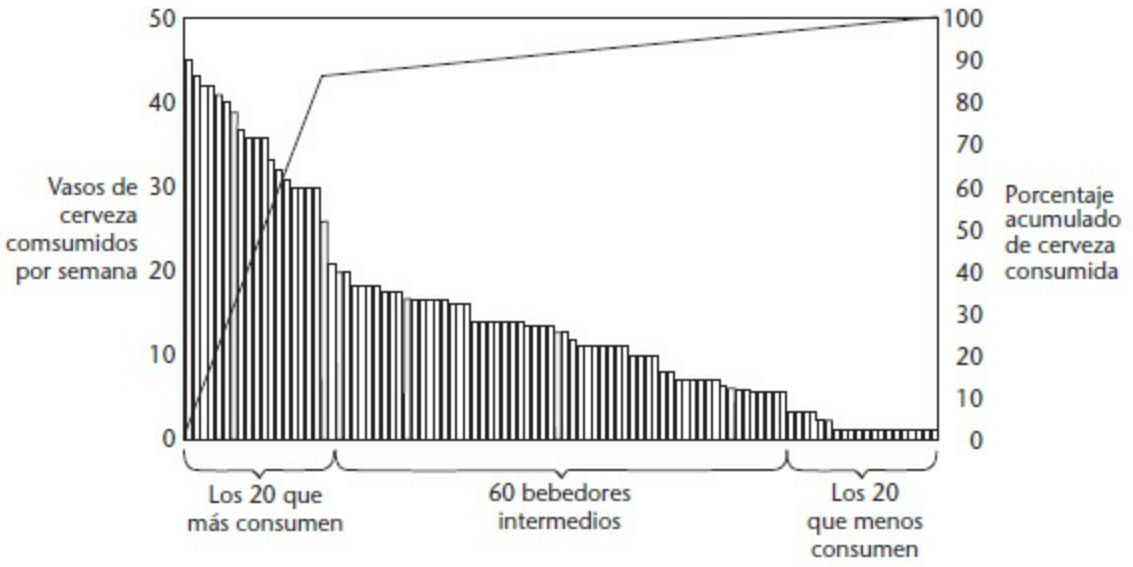


Posición	Nombre	Vasos bebidos	Total acumulado
Los 20 bebedores que consumen más			
1	Charles H	45	45
2	Richard J	43	88
3=	George K	42	130
3=	Fred F	42	172
5	Arthur M	41	213
6	Steve B	40	253
7	Peter T	39	292
8	Reg C	37	329
9=	George B	36	365
9=	Bomber J	36	401
9=	Fatty M	36	437
12	Marian C	33	470
13	Stewart M	32	502
14	Cheryl W	31	533
15=	Kevin C	30	563
15=	Nick B	30	593
15=	Ricky M	30	623
15=	Nigel H	30	653
19	Greg H	26	679
20	Carol K	21	700
Los 20 bebedores que consumen menos			
81=	Rupert E	3	973
81=	Patrick W	3	976
81=	Anne B	3	979
81=	Jamie R	3	982
85=	Stephanie F	2	984
85=	Carli S	2	986
87=	Roberta F	1	987
87=	Pat B	1	988
87=	James P	1	989
87=	Charles W	1	990
87=	Jon T	1	991
87=	Edward W	1	992
87=	Margo L	1	993
87=	Rosabeth M	1	994
87=	Shirley W	1	995
87=	Greg P	1	996
87=	Gilly C	1	997
87=	Francis H	1	998
87=	David C	1	999
87=	Darleen B	1	1.000

De Richard Koch, *The 80/20 Principle* (Nueva York, Currency/Doubleday, 1998). Reproducido con autorización de Random House.

FIGURA 1.3

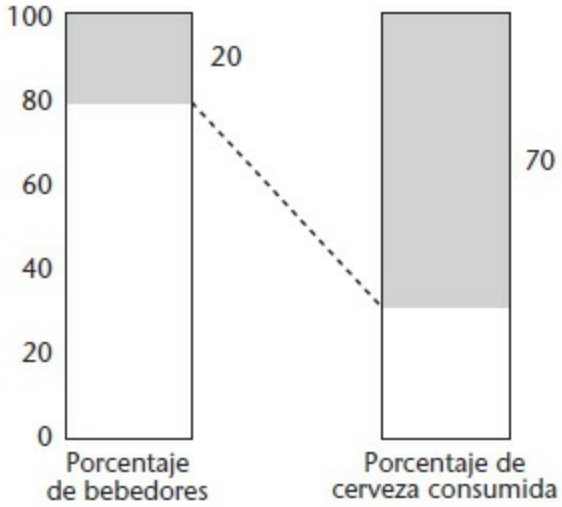
Principio 80/20: gráfico de distribución de frecuencias de bebedores de cerveza



De Richard Koch, *The 80/20 Principle* (Nueva York, Currency/Doubleday, 1998). Reproducido con autorización de Random House.

FIGURA 1.4

Proporción cerveza/consumo



De Richard Koch, *The 80/20 Principle* (Nueva York, Currency/Doubleday, 1998). Reproducido con autorización de Random House.

Cada una de estas tres maneras de representar la noción 80/20 expresa en esencia el mismo contenido o la misma semántica: en cualquier grupo, un porcentaje relativamente pequeño de personas consume la mayor parte de la cerveza. Sin embargo, los medios gráficos empleados —la forma, el formato o, desde un punto de vista más técnico, la sintaxis— son distintos y, para algunas personas, unos pueden ser más fáciles de interpretar que los otros. Obsérvese que, desde un punto de vista formal, cada uno de estos sistemas gráficos podría denotar cualquier cosa, desde el número de días soleados en Seattle durante el mes de septiembre hasta el ritmo de la pérdida de neuronas en cada década de la vida. Sólo es posible apreciar el significado concreto que intenta representar el autor de un gráfico cuando se le añaden leyendas.

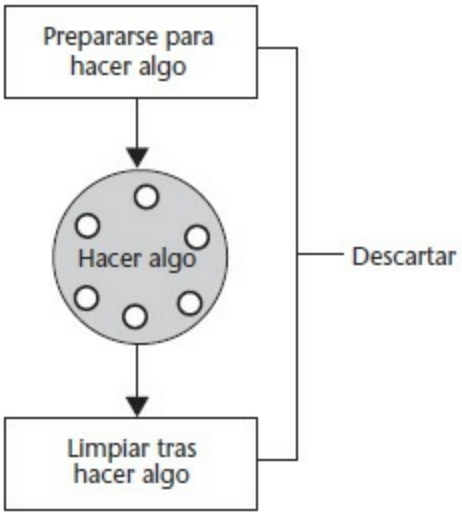
Así pues, en esencia se puede expresar el mismo contenido o el mismo significado semántico con distintas formas: palabras, números, listas, gráficos cartesianos o gráficos de barras. De entrada, puede que una persona sólo pueda concebir el principio 80/20 como una proporción numérica (4:1). Sin embargo, con el tiempo se puede llegar a concebir en función de imágenes espaciales, metáforas verbales, estados corporales o incluso pasajes musicales. Otra manera muy eficaz de expresar el principio 80/20 es el empleo de representaciones gráficas con intenciones satíricas (como en la figura 1.5). Por otro lado, se puede usar el mismo sistema lingüístico o gráfico para expresar un número indefinido de significados siempre que se sigan las reglas sintácticas que rigen el sistema concreto de representación y que la rotulación sea adecuada.

Quisiera repetir de nuevo que el uso de múltiples versiones de la misma cuestión constituye un método muy poderoso para promover el cambio mental. Pero ¿qué otros factores pueden hacer que una persona cambie de mentalidad y, por ejemplo, abandone el principio 50/50 y empiece a actuar en función del principio 80/20 en diversos ámbitos de la vida? ¿Son los mismos factores que persuadieron a Nicholson Baker de que, después de todo, no quería amueblar su apartamento con carretillas elevadoras y excavadoras? En respuesta a estas preguntas he identificado siete factores —o «palancas del cambio»— que pueden actuar en estos y en todos los casos de cambio mental.

FIGURA 1.5

Diagrama chapucero

Este diagrama muestra el proceso de una «chapuza». Obsérvese que la figura del centro es un círculo con agujeros. La razón es que al hacer una «chapuza» simplificamos las cosas y siempre nos dejamos algo.



G. Robert Michaelis, *The Quick & Dirty Official Quick & Dirty Handbook* (San Jose, Writer's Showcase, 2000). Reproducido con autorización.

Razón

El uso de la razón tiene un papel muy destacado en las creencias, sobre todo entre las personas que se tienen por cultas y educadas. Enfocar algo de manera racional supone identificar los factores pertinentes, sopesarlos uno por uno y llegar a una conclusión general. La razón puede suponer el uso de la pura lógica, el empleo de analogías o la creación de taxonomías. Al encontrarse por vez primera con el principio 80/20, una persona guiada por la racionalidad procuraría identificar todas las consideraciones pertinentes y sopesarlas debidamente: este procedimiento le ayudaría a determinar si debe suscribir el principio 80/20 en términos generales o si debe aplicarlo a un caso concreto. Frente a la decisión sobre la manera de amueblar su apartamento, Baker podría haber elaborado una lista de pros y contras antes de llegar a la decisión final.

Investigación

Complementando el uso del razonamiento se encuentra la recopilación de datos pertinentes. Quienes tienen una formación científica pueden proceder de una manera sistemática, quizás incluso usando pruebas estadísticas para confirmar o refutar tendencias prometedoras. Pero la investigación no tiene por qué ser formal; sólo necesita suponer la identificación de unos casos pertinentes y determinar si justifican un cambio mental. Por ejemplo, un gerente podría investigar si lo que dice el principio 80/20 sobre las cifras de ventas o sobre los empleados negligentes queda confirmado por sus observaciones. Naturalmente, en la medida en que su investigación confirme este

principio, más probable será que base en él su conducta y su pensamiento. Baker, el escritor, podría haber investigado de una manera formal o informal los costes de diversos materiales y las opiniones de quienes fueran a visitar su apartamento amueblado.

Resonancia

La razón y la investigación apelan a los aspectos cognitivos de la mente humana; la resonancia se refiere al componente afectivo. Una opinión, una idea o una perspectiva resuenan en una persona en la medida en que ésta considere que es correcta, que parece encajar en su situación actual y que hace innecesaria cualquier consideración ulterior. Naturalmente, es posible que la resonancia venga después del uso de la razón y/o de la investigación; pero también es posible que se produzca en un nivel inconsciente y que la idea así recibida entre en conflicto con las consideraciones más sobrias de la mente racional. La resonancia suele darse porque sentimos cierta «afinidad» con quien nos transmite una idea y encontramos que esa persona es «de fiar» o nos merece respeto. Puede que Baker hubiera seguido adelante con su proyecto de decoración si el uso de carretillas y excavadoras hubiera suscitado en él alguna resonancia. Si alguien encargado de tomar decisiones en una organización siente que el principio 80/20 constituye un enfoque mejor que un principio 60/40 o 50/50, es probable que lo acabe adoptando.

La retórica es un vehículo fundamental para promover el cambio mental y se puede basar en muchos de estos factores: en la mayoría de los casos, funciona mejor cuando se fundamenta en una lógica rigurosa, recurre a investigaciones pertinentes y resuena en un público (quizá con la ayuda de alguno de los otros factores).

Redescripciones representacionales

El cuarto factor puede sonar muy técnico pero en el fondo es muy sencillo. Un cambio mental es convincente en la medida en que se pueda representar de varias formas diferentes y en la medida en que estas formas se refuercen mutuamente. Antes hemos visto que es posible presentar el principio 80/20 empleando diversos formatos lingüísticos, numéricos y gráficos; también hemos visto que distintas personas pueden desarrollar distintas versiones mentales de la decoración propuesta por Baker. Sobre todo cuando se trata de cuestiones relacionadas con la instrucción —sea en una clase de primaria o en un cursillo para directivos—, la capacidad de expresar la lección deseada en muchos formatos compatibles entre sí es fundamental.[7]

Recursos y recompensas

En los casos examinados hasta ahora, las posibilidades de promover un cambio mental se encuentran al alcance de cualquier persona que tenga una mentalidad abierta. Sin embargo, el hecho de que se produzca un cambio mental a veces depende de la

posibilidad de contar con unos recursos considerables. Supongamos que un filántropo decide financiar una organización sin ánimo de lucro que está dispuesta a seguir el principio 80/20 en todas sus actividades. Esto podría marcar el punto de inflexión. O supongamos que un decorador de interiores con iniciativa decide dar a Baker todos los materiales que necesita a precio de coste o incluso gratis. En este caso, la oportunidad de redecorar el apartamento con un coste reducido también puede marcar el punto de inflexión. Desde una perspectiva psicológica, la provisión de recursos es un ejemplo de refuerzo positivo. Se premia a las personas que actúan y piensan de una determinada manera. Pero, a la larga, si la nueva manera de pensar no concuerda con otros criterios, como la razón, la resonancia y la investigación, no es probable que se mantenga cuando cesen los recursos.

Hay otros dos factores que también influyen en el cambio mental pero de una manera algo distinta de los cinco factores presentados hasta ahora.

Sucesos del mundo real

A veces se produce un acontecimiento que afecta a muchas personas, no sólo a las que contemplan la posibilidad de un cambio mental. Como ejemplos podemos citar guerras, huracanes, ataques terroristas, depresiones económicas o, en una vertiente más positiva, épocas de paz y prosperidad, la aparición de tratamientos médicos para prevenir enfermedades o alargar la vida, o el ascendiente de un líder, un grupo o un partido político con buena voluntad. También se podrían promulgar leyes basadas en el principio 80/20. Es posible imaginar que se aprobara una ley (en Singapur, por ejemplo) que permitiera o exigiera abonar unas primas especiales a los trabajadores excepcionalmente productivos y reducir el salario de los improductivos. Esta legislación podría hacer que las empresas adoptaran el principio 80/20 incluso en áreas donde hubieran estado siguiendo un método más convencional, del tipo 50/50. Volviendo otra vez a nuestro ejemplo, una depresión económica podría echar por tierra los planes de Baker para renovar el mobiliario de su apartamento, mientras que un largo período de prosperidad podría ponérselo más fácil. (¡Incluso podría comprarse otro piso «experimental»!)

Resistencias

Los seis factores identificados hasta ahora pueden contribuir al éxito del cambio mental. Sin embargo, presuponer que sólo existen factores facilitadores es poco realista. En el capítulo 3 presentaré la principal paradoja del cambio mental: si bien es fácil y natural que la mentalidad de una persona cambie durante los primeros años de vida, este cambio se va haciendo más difícil a medida que pasan los años. En pocas palabras, la razón es que desarrollamos unos puntos de vista y unas opiniones muy sólidas y resistentes al cambio. Cualquier intento de comprender el cambio mental debe tener en cuenta la fuerza de diversas resistencias. Estas resistencias hacen que para la mayoría de

nosotros sea fácil o natural volver al principio 50/50 aun después de que las ventajas del principio 80/20 se hayan expuesto de una manera convincente. Por ejemplo, Baker podría optar por conservar el mobiliario actual de su apartamento por muy melodiosos que puedan ser los cantos de sirena de la razón, las resonancias o las recompensas. Los problemas que plantea una mudanza o la posibilidad de que otras personas o el mismo Baker se puedan sentir decepcionadas por las excavadoras y las carretillas podrían superar el impulso de adquirir el nuevo mobiliario.

Ahora ya he presentado los siete factores que desempeñan una función decisiva en los cambios mentales. Cuando examinemos ejemplos concretos de estos cambios, algunos satisfactorios y otros infructuosos, podremos ver el papel preciso de cada uno estos factores. Por ahora me limitaré a decir que es más probable que se produzca un cambio mental cuando los primeros seis factores operan en armonía y las resistencias son relativamente débiles. A la inversa, cuando las resistencias son fuertes y los otros factores no empujan en la misma dirección es improbable que el cambio mental se acabe produciendo.

Naturalmente, los cambios mentales se producen en varios niveles de análisis y los siete factores mencionados actúan sobre entidades que van desde una sola persona hasta un país entero. En los capítulos 4 a 9 de este libro examinaré seis esferas o ámbitos en los que se puede producir el cambio mental:

1. Cambios a gran escala de grupos heterogéneos o diversos, como la población de un país entero.
2. Cambios a gran escala de grupos más homogéneos o uniformes, como una empresa o una universidad.
3. Cambios suscitados por obras artísticas, científicas o académicas, como los escritos de Karl Marx o de Sigmund Freud, las teorías de Charles Darwin o de Albert Einstein, o las creaciones artísticas de Martha Graham o de Pablo Picasso.
4. Cambios inducidos en contextos de enseñanza formal, como escuelas o seminarios.
5. Formas íntimas de cambio mental que afectan a un número pequeño de personas, como los miembros de una familia.
6. Cambios de la propia mentalidad, como los experimentados por Nicholson Baker en relación con el mobiliario de su apartamento.

A continuación presentaré la terminología básica que usaré a lo largo del libro.

CONTENIDOS DE LA MENTE: IDEAS, CONCEPTOS, RELATOS, TEORÍAS, APTITUDES

La mayoría de nosotros usamos la palabra *idea* para denotar cualquier contenido mental, algo que, por lo demás, es totalmente adecuado. Pero como hay muchas clases de ideas, me centraré en cuatro tipos que tienen una importancia especial para el estudio

del cambio mental: los conceptos, los relatos, las teorías y las aptitudes.

Un *concepto*, la unidad más elemental, es un término aglutinador que se refiere a cualquier conjunto de entidades estrechamente relacionadas entre sí. Cuando denotamos a todos los animales domésticos que son peludos, tienen cuatro patas y ladran, estamos poniendo de manifiesto nuestro concepto de perro. Hasta los niños pequeños conocen centenares de conceptos —desde automóvil hasta zapato—, aunque puede que no definan los límites entre ellos —por ejemplo, entre «perro» y «gato»— de la misma manera que los adultos. Los adultos también poseen conceptos más abstractos —gravedad, democracia, fotosíntesis, orgullo— que los niños no pueden captar.

Los *relatos* son narraciones que describen sucesos que se extienden en el tiempo. Como mínimo, constan de un personaje principal o protagonista, unas actividades dirigidas a un objetivo, una crisis y una resolución o, por lo menos, un intento de resolución. (En su ensayo sobre el cambio mental, Baker cuenta dos relatos muy breves: el del hombre y su zapato y el del propio autor y su apartamento fantaseado.) El ser humano gusta de oír relatos y también es narrador por naturaleza. Cuando los niños entran en la escuela conocen docenas de relatos que han oído de sus familiares y de los medios de comunicación, o que están basados en sus propias observaciones y experiencias. Y, cuando crecen, llegan a conocer centenares de relatos, aunque puede que estén basados en un número pequeño de tramas o argumentos. (¡Recuérdese que hay sólo seis chistes básicos!)

Las *teorías* son explicaciones relativamente formales de procesos del mundo. Una teoría adopta la forma «*X* ha ocurrido a causa de *A*, *B*, *C*», «Hay tres tipos de *Y* que difieren de las siguientes maneras», o «Predigo que o bien ocurrirá *Z* o bien ocurrirá *Y* dependiendo de la condición *D*». El principio de Pareto expresa una teoría sobre la manera de actuar con eficacia en la vida cotidiana. Desde muy corta edad, los niños pequeños desarrollan teorías sobre el funcionamiento de las cosas. También conocerán teorías sostenidas por otras personas de su cultura. Y cuando empiecen el estudio de las disciplinas en la escuela, se encontrarán con teorías formales. De este modo, y por citar sólo un ejemplo, todos los niños de zonas lluviosas desarrollan teorías sobre las tormentas. Al principio pueden pensar que estos fenómenos atmosféricos representan el enfado de sus padres, la ira de los dioses o las maquinaciones de una bruja malvada. Más adelante, al observar el orden predecible de los sucesos, supondrán que el relámpago es la causa del trueno. En la mayoría de los casos, no descubrirán la explicación de las tormentas ni la relación entre el relámpago y el trueno a menos que estudien meteorología en la escuela y aprendan qué son las corrientes de aire, los cambios de temperatura, las cargas eléctricas y las distintas velocidades de la luz y del sonido.

El ejemplo de la tormenta ayuda a clarificar la relación entre los tres tipos de contenido que he mencionado hasta ahora. Al principio, un niño puede tener un sólo concepto de tormenta: una amalgama indiferenciada de lluvia, relámpagos y ruidos estruendosos. Más adelante puede desarrollar un relato que le satisfaga: «El dios de la

comida está enfadado conmigo porque me he portado mal durante la cena y por eso hace un ruido que me asusta». Este relato puede evolucionar hacia una teoría profana: el relámpago produce una tormenta y la tormenta hace ruido. Un curso de meteorología puede conducir al desarrollo de una teoría más refinada: las tormentas eléctricas entendidas como corrientes de aire que revuelven la humedad y acumulan cargas eléctricas que generan los rayos.

Lo que nos lleva a nuestro cuarto y último contenido de la mente: las *aptitudes* (o prácticas) de las que una persona es capaz. Por naturaleza, los relatos y las teorías tienen un carácter proposicional. Estos relatos o teorías se pueden exponer mediante series de palabras, aunque mentalmente se pueden representar con otros formatos (como una secuencia sin sonido de una película o un vídeo). En cambio, las aptitudes (o prácticas) constan de procedimientos que las personas saben llevar a cabo independientemente de que elijan —o puedan— expresarlas en palabras. Las aptitudes van desde lo trivial (comerse un plátano o atrapar una pelota) hasta lo complejo (tocar una sonata para violín de Bach o resolver ecuaciones diferenciales). Con frecuencia, la soltura en el desempeño de estas aptitudes cambia de una manera gradual, bien como resultado de la práctica, bien por falta de uso. Pero las aptitudes también pueden experimentar unas formas de cambio más drásticas y, cuando ocurre así, nos encontramos de lleno en el terreno del «cambio mental» que aquí se estudia. Por ejemplo, pensemos en un músico experimentado que normalmente aprende una nueva pieza musical empezando desde el principio y dominándola compás a compás. Si como resultado de algunos o de todos los factores que he identificado se convence de que esta pieza se aprende mejor al revés, o dominando primero el principio y el final, o tocando primero la pieza entera sin preocuparse por la precisión, habrá experimentado un cambio mental significativo. (*Nota*: Las mejoras de carácter más gradual que se producen por medio de la práctica repetitiva también constituyen cambios mentales, pero aquí no nos interesan a causa de su carácter ordinario y previsible.)

La relación entre el contenido y la forma se manifiesta de una manera un tanto diferente en el caso de estas prácticas especializadas. No podemos expresar simplemente el contenido —como en el caso del principio 80/20— usando un sistema simbólico y luego mostrar cómo se conserva, aunque ligeramente alterado, cuando se expresa mediante otra forma simbólica. El estado presente de la práctica es tanto su forma como su contenido o, recordando la famosa pregunta del poeta William Butler Yeats, «¿Cómo distinguir entre bailarín y danza?». El contenido y la forma del procedimiento pueden cambiar y cambian, pero en general lo hacen al unísono. También puede ocurrir que el cambio de una práctica tenga efectos en otras prácticas; por ejemplo, si aprendemos a escribir en prosa de una manera nueva, puede que también acabemos hablando (o incluso componiendo música) de otra manera. En este caso, podríamos decir que un cambio concreto de contenido resuena entre varios formatos (o, empleando una expresión más técnica, se «transfiere» de un formato a otro).

Nos podríamos preguntar si es posible especificar los contenidos de la mente, es decir, exponer todos los conceptos, los relatos, las teorías y las aptitudes de la mente de un ser humano concreto o, puestos a ello, de toda la humanidad. En cierto sentido, esta pregunta tiene truco. El ser humano crea o construye constantemente nuevas representaciones mentales y, en consecuencia, el contenido de la mente es, por naturaleza, una categoría abierta e infinitamente expansible. Al mismo tiempo, se han dado y se dan intentos serios de detallar y categorizar los principales contenidos mentales: basta con pensar en los diccionarios, las enciclopedias, las páginas amarillas y los «motores» de búsqueda en Internet. En cualquier caso, es indudable que una gran parte del peso cognitivo de nuestra vida descansa en determinados conceptos, relatos, teorías y aptitudes. Consideremos los siguientes ejemplos:

- *Conceptos habituales*: entidad viva/entidad muerta; virtud/vicio; placer/dolor; planta/animal.
- *Relatos habituales*: «chico encuentra chica»; héroe derrotado por un trágico defecto; el triunfo del bien sobre el mal; el regreso del hijo pródigo.
- *Teorías habituales*: quienes se parecen a nosotros son buenos, los demás son malos; si dos sucesos se producen con gran proximidad, el primero es causa del segundo; el más fuerte siempre gana.
- *Aptitudes habituales*: distribuir recursos de forma equitativa; conservar energías de cara a una actuación decisiva; acabar las tareas justo antes de la fecha de entrega.

Éstos son los principales tipos de contenidos que alberga la mente humana. Todos poseemos —o si el lector es un mentalista rigurosamente moderno, todos *somos*— nuestras ideas, nuestros conceptos, nuestros relatos, nuestras teorías y nuestras aptitudes. Los científicos cognitivos se enzarzan en discusiones sobre si nacemos con estos contenidos (usando su jerga, si existen *ideas innatas*, en cuyo caso todos los seres humanos nacerían sabiendo el principio 50/50), si somos capaces de aprender cualquier idea concebible (en cuyo caso, podríamos diseñar culturas donde el principio 77/23 fuera tan fácil de dominar como los principios 50/50 o 100/0), o si ciertas ideas se aprenden con más facilidad porque estamos más predispuestos a adquirirlas (en cuyo caso sería mucho más fácil aprender el principio 50/50 que el principio 80/20). No lo voy a ocultar: personalmente me decanto por la última hipótesis. La principal tarea de los científicos cognitivos es identificar estas ideas y explicar cómo llegan a surgir.

En los capítulos que siguen intentaré demostrar cómo cambian estos tipos de ideas y ver en acción los diversos factores que provocan o frustran un cambio mental significativo. Sin embargo, una vez presentados los principales contenidos de la mente, antes deberemos dirigir nuestra atención a las diversas formas en que se pueden manifestar estos contenidos.

Capítulo 2

LAS FORMAS DE LA MENTE

LA REUNIÓN QUE CAMBIÓ MI MENTALIDAD

A finales de la década de 1960, cuando era un estudiante de posgrado en Harvard, la psicología aún estaba dominada por el conductismo (el despacho del profesor B. F. Skinner en el William James Hall estaba unas cuantas plantas por debajo del mío, aunque, sin duda, debía ser bastante más espacioso), pero el enfoque cognitivo estaba en alza. El carácter contestatario propio de la juventud y el apoyo de uno de mis mentores, el profesor Jerome Bruner, hicieron que me sintiera muy atraído por el enfoque cognitivo, por entonces muy reciente. A pesar de todo, había una característica que estos dos bandos tan enfrentados tenían en común: su falta de interés en el cerebro y en el sistema nervioso. Para ser exactos, ninguno de los dos negaba la importancia del cerebro; esto habría sido una soberana estupidez. Pero los conductistas, que estaban interesados en modificar la conducta, creían que este importantísimo objetivo se podía alcanzar manipulando el entorno con la máxima precisión; el resto era una «caja negra» que debía dejarse sin abrir. Por su parte, los cognitivistas intentaban explicar cómo se representaban y se realizaban diversas operaciones mentales. Creían que estas operaciones se podían analizar como si fueran entidades aisladas: es decir, no les importaba si una operación como calcular una proporción 80/20 la realizaba una persona con lápiz y papel, un gran ordenador de la época (por entonces aún no había aparecido el ordenador personal) o una masa de tejido nervioso.

Yo mismo compartía este prejuicio, aunque en la universidad había disfrutado estudiando biología, había considerado la posibilidad de matricularme en la Facultad de Medicina y había asistido como oyente a un curso de fisiología humana. Durante mis estudios de posgrado, rara vez le di importancia al cerebro y ya me había embarcado en una carrera de investigación muy personal: intentar comprender el desarrollo de las capacidades cognitivas del ser humano, centrándome especialmente en las aptitudes y la comprensión en el campo artístico (el arte era el componente personal). Mi objetivo final (y debo admitir que un tanto grandioso) era desentrañar los misterios de la creación artística. Tenía muy pocas razones para interesarme por las neuronas y las sinapsis, que, a un nivel microscópico, sin duda realizaban proezas cognitivas, como componer una melodía o reconocer un estilo artístico. (En aquella época no conocía a nadie que pensara mucho en los genes, que hoy están en el origen de todo.)

Una de las principales aseveraciones de este libro es que después de los primeros años de vida la mente no cambia con facilidad. Pero puedo señalar con precisión un cambio mental de enorme importancia —¡por lo menos para mí!— que ocurrió una tarde de otoño de 1969. Dos años antes, como estudiante de posgrado, había empezado a trabajar en el Project Zero de Harvard. Fundado por el eminente filósofo Nelson Goodman, el Project Zero era un grupo de investigación que estudiaba la educación artística y el talento artístico del ser humano. A Goodman y a mí nos intrigaba un descubrimiento que por aquel entonces se acababa de conocer: a pesar de su aspecto simétrico, las dos mitades del cerebro realizan actividades mentales diferentes. Además, parecía que una de las diferencias básicas entre los hemisferios cerebrales reflejaba directamente una distinción que nos tenía intrigados a Goodman y a mí: la posibilidad de que existieran dos tipos fundamentalmente diferentes de símbolos y de sistemas simbólicos (lo que en el capítulo 1 llamaba «signos externos»). La investigación del cerebro indica que el hemisferio izquierdo trata con símbolos de carácter digital —como números y palabras— y que el hemisferio derecho trata con símbolos más holísticos o analógicos, como los que se plasman en la pintura, la escultura, la danza y otros ámbitos artísticos.[1]

Resulta, además, que el neurólogo Norman Geschwind, uno de los principales investigadores en este campo, enseñaba en la Facultad de Medicina de Harvard y le invitamos a que viniera una tarde para dar una charla a nuestro pequeño grupo. Y lo que oímos nos dejó totalmente boquiabiertos.

Geschwind nos habló de los sorprendentes perfiles cognitivos que se pueden ver de vez en cuando en una clínica neurológica: pacientes que pueden escribir palabras y nombrar objetos pero han perdido la capacidad de leer textos (aunque pueden leer números); pacientes que no pueden recordar haber visitado un lugar y, aun así, se desenvuelven con toda facilidad por un entorno que, en principio, les es desconocido; pacientes sin problemas de audición que no entienden lo que oyen pero pueden hablar con fluidez y pueden apreciar la música. Y nos describió los extraordinarios descubrimientos sobre las representaciones corticales de distintas aptitudes en los cerebros de personas normales, de personas zurdas y de diversos tipos de genios o «fenómenos». Geschwind también mencionó varios artistas que se habían vuelto afásicos, como el compositor Maurice Ravel, que tras perder la capacidad de hablar y de componer aún podía interpretar algunas de sus propias piezas y señalar fallos en las interpretaciones de los demás. También nos habló del artista francés André Derain, cuya actividad como pintor se había resentido a causa de una lesión cerebral, y de otros artistas plásticos que, tras haber perdido el habla, habían seguido trabajando a pleno rendimiento o incluso mejor (o, por lo menos, eso se decía).[2]

Aunque estaba previsto que sólo durara un par de horas, la reunión prosiguió durante la cena y hasta bien entrada la madrugada. Cuando este encuentro maratoniano con Geschwind hubo concluido, mi mentalidad había experimentado un cambio que

influyó en mi carrera de una manera decisiva. Decidí hacer el posdoctorado en una unidad neurológica con Geschwind y sus colegas. Como mínimo tendría la oportunidad de interaccionar con una mente y una personalidad fascinantes y de aprender sobre el cerebro humano. En el mejor de los casos adquiriría un conjunto totalmente nuevo de perspectivas biológicas y clínicas desde las que examinar cuestiones relacionadas con la cognición y el talento artístico.

Entonces no sabía que aquellos estudios de posdoctorado darían pie a dos décadas de trabajo en el Aphasia Research Center del Boston Veterans Administration Medical Center y en la Facultad de Medicina de la Universidad de Boston (donde todavía soy titular). Aprendí muchas cosas sobre el funcionamiento del cerebro, sobre la representación en el cerebro «normal» de diversas aptitudes humanas y sobre los efectos adversos de distintas patologías. Al mismo tiempo, seguí con mi trabajo en el campo de la psicología evolutiva con niños de diferentes edades y capacidades, estudiando el desarrollo de sus aptitudes mentales e incluso enseñando en escuelas públicas y dando clases particulares de piano.

Con la ventaja que dan la experiencia y la distancia, hoy sé que los cambios mentales «súbitos» como el que yo creía haber experimentado después de la charla de Geschwind no son tan repentimos como a primera vista puede parecer. Recuérdese que, después de todo, ya llevaba mucho tiempo interesado en la biología. Además, me encantaba aprender cosas nuevas y había estado meditando qué opción posdoctoral podía librarme de embarcarme en la trayectoria habitual que desembocaba en la enseñanza y que me ofrecía muy pocos alicientes. Por otro lado, siempre me han atraído los grandes pensadores y Geschwind no tenía rival.

Pero la causa más importante de mi cambio mental es que me había quedado estancado en mi programa de investigación. (En realidad, la sensación de encontrarse en un callejón sin salida suele preparar a la persona para el cambio mental.) Sentía que necesitaba entender cómo se organizan las aptitudes en el artista que alcanza su plena madurez. Pero me había encontrado con dos grandes obstáculos: 1) estas aptitudes exquisitamente desarrolladas son muy difíciles de analizar, y 2) los artistas más creativos no son muy receptivos a las preguntas de un investigador inexperto. La descripción que hacía Geschwind del deterioro de unas aptitudes inicialmente fluidas a causa de diversas lesiones cerebrales ofrecía una vía excelente para dilucidar las aptitudes artísticas. Así pues, aunque la decisión de trabajar con Geschwind surgió en mi conciencia de una manera casi instantánea, este cambio mental ya llevaba tiempo cociéndose en lo más recóndito de mi mente.

Desde el punto de vista de los siete factores o palancas del cambio mental, puedo ver la influencia de varios factores que me indujeron a tomarme mucho más en serio el estudio del cerebro. Estaba la *razón*: esa nueva perspectiva científica podía dar respuesta a las preguntas que me interesaban. Estaba la *investigación* correspondiente: los descubrimientos de la neurología estaban enriqueciendo la comprensión de numerosas

facetas de la mente humana. Había factores del *mundo real*: la investigación del cerebro se estaba haciendo cada vez más importante (y estaba cada vez más financiada: ¡los *recursos* eran muy abundantes!). También había *resonancia*: trabajar con Geschwind en cuestiones relacionadas con la mente era para mí una situación ideal y me sentía muy identificado con el modelo de persona lúcida y respetada que me ofrecía. Y, quizá lo más importante, las *resistencias* no eran muchas. Aunque mis compañeros más centrados en la carrera consideraban que estudiar neurología era una especie de desvío o de rodeo, en aquella época de mi vida no me entusiasmaba mucho la idea de pasar a engrosar las filas del profesorado universitario.

Pero me he permitido esta reflexión autobiográfica por otra razón. Cuando empecé mi investigación en el campo de la psicología hace casi cuarenta años, no tenía ningún interés académico en la cuestión de la inteligencia humana. Como la mayoría de las personas formadas en la tradición intelectual y pedagógica de Occidente, daba por descontado que sólo había un tipo de inteligencia, que esta inteligencia se desarrollaba (o germinaba) durante la infancia y que menguaba con la senectud o con el trauma. La exposición al pensamiento de Geschwind, junto con mis propios estudios de los niños, fue socavando gradualmente mi creencia en esta ortodoxia. Si el intelecto fuera realmente de una sola pieza, ¿tenía sentido que una lesión cerebral dañara la facultad *A* y que otros tipos de lesión pudieran dañar las facultades *B* o *C* dejando intacta la *A*? Y si el intelecto fuera una sola entidad, ¿cómo se podría explicar el caso de los niños que son un prodigio en un ámbito pero son totalmente normales en los demás? ¿Y los casos de niños autistas que manifiestan una isla de excepcional destreza rodeada por un mar de actuaciones totalmente anómalas? Sin ser consciente de ello, estaba empezando a incubar la idea de las inteligencias múltiples. Remedando el relato de Nicholson Baker podría decir que, como el hecho de tirar el zapato por la ventana, el instante de revelación debido a Geschwind estaba enmascarando un cambio intelectual tan gradual como la pérdida de entusiasmo por los exóticos asientos del apartamento.

Todo esto nos lleva a la cuestión de las formas de pensamiento y, concretando más, al siguiente interrogante: cuando se produce un cambio mental, ¿cómo se expresa ese cambio en los lenguajes propios de la mente?

Las formas de pensamiento y las inteligencias múltiples

En la psicología hay una postura según la cual la mente sólo tiene un lenguaje (que además recibe el nombre de *mentalés*). Los partidarios del mentalés creen que todo pensamiento, todo cálculo mental, tiene lugar en este lenguaje singular que, en cierto modo, se parece al lenguaje natural. Si esta caracterización fuera correcta, todo nuestro pensamiento tendría lugar en un formato que, por así decirlo, es como el del lenguaje que estoy usando aquí. Dicho de otro modo y entrando en el terreno de la ciencia ficción: si

pudiéramos observar de algún modo cómo tiene lugar el pensamiento en el cerebro, encontraríamos a las neuronas charlando entre sí en un lenguaje parecido al inglés, el francés o el swahili.[3]

La objeción más evidente a la hipótesis del mentalés surge de la existencia de las imágenes mentales y, más concretamente, de las que tienen un carácter visual. La mayoría de nosotros hacemos uso de una ingente cantidad de imágenes mentales de naturaleza visual y muchas personas, incluidos pensadores de la talla de Albert Einstein, afirman que el pensamiento más importante se da por medio de imágenes «de tipo visual, muscular y corporal».[4] Resulta que las imágenes visuales no son mi fuerte, aunque compenso esta carencia con una buena capacidad para las imágenes auditivas. ¡Con todo, está claro que no llego al nivel del gran pianista Arthur Rubinstein, ya fallecido, de quien se dice que podía reproducir un disco de vinilo con la imaginación y hasta oír los ruidos rítmicos de las rayaduras! Pero me cuesta muy poco evocar mentalmente una melodía o incluso un sonido orquestal completo. Si al lector se le dan bien las imágenes mentales, es probable que haya visualizado la conversación entre neuronas de la que hablaba al final del párrafo anterior.

Los partidarios de la teoría del mentalés no niegan la existencia de las imágenes: si lo hicieran caerían en el ridículo de negar la evidencia de sus propias introspecciones, por no hablar de las introspecciones del resto de la humanidad. Su respuesta es decir que estas imágenes existen, pero que son epifenómenos, es decir, que *en realidad* no suponen pensar; como mucho son el atuendo externo que recubre un proceso subyacente y singular de carácter mentalista. Bien puede ser que ciertos problemas que parecen resolverse por medio de imágenes en realidad se basen en operaciones lógicas subyacentes. Pero como profundo conocedor del mundo de las artes no puedo tomarme en serio esta noción de las imágenes como «epifenómenos». Decir que Wolfgang Amadeus Mozart, con sus 626 composiciones catalogadas por Köchel, que Martha Graham, con sus docenas de coreografías, o que Pablo Picasso, con sus miles de pinturas y dibujos, estaban llevando a cabo el mismo conjunto de operaciones lógicas que un físico o un matemático, rebasa los límites de la credulidad. Y si un partidario del mentalés llegara a decir: «Bueno, es que estos artistas en realidad no estaban pensando», quedaría como un pedante que no sabe nada del proceso artístico.

Pero si el mentalés no es la respuesta, ¿qué *son* entonces las formas de pensamiento? Una pista es pensar en función de las distintas modalidades sensoriales. En efecto, recibimos información por medio de los ojos, los oídos, las manos, la nariz, la boca: en términos generales, podemos hablar de información visual, auditiva, táctil, olfativa y gustativa. Sin embargo, creo que, en realidad, los pensamientos se presentan en distintos formatos que se basan en los órganos sensoriales pero que transcienden lo concreto en un sentido muy importante.

¿Cómo se me ocurrió esta idea? ¿Y qué influencia ha tenido este nuevo conjunto de conceptos y, en última instancia, esta nueva teoría, en mi concepción actual del cambio mental? Mi primer y extraordinario encuentro con Geschwind, los tres años de posdoctorado que hice con él y sus colegas, y los años de investigación que siguieron, fueron minando gradualmente mi creencia en una visión *singular* de la mente, la cognición, la inteligencia humana. En una serie de análisis que hice a finales de la década de 1970 y principios de la de 1980, desarrollé la llamada teoría de las inteligencias múltiples.[5] En realidad, esta teoría era una crítica de la visión clásica de la inteligencia basada en la «curva normal»[6] que afirma lo siguiente:

1. La inteligencia es una sola entidad.
2. Las personas nacen con una cantidad de inteligencia dada.
3. Es difícil alterar la cantidad de inteligencia de una persona; por así decirlo, está «en nuestros genes».
4. Los psicólogos pueden decirnos lo inteligentes que somos administrándonos pruebas de CI u otros instrumentos similares.

Por diversas razones, esta explicación dejó de parecerme convincente. Había estudiado varios tipos de personas y en distintas condiciones; también había enseñado a personas de distintas edades —desde el jardín de infancia hasta la universidad— materias que iban desde la antropología hasta el piano. Partiendo del rechazo a una dependencia excesiva de los instrumentos psicométricos, desarrollé una noción de la inteligencia deliberadamente multidisciplinaria. Tuve en cuenta datos procedentes de la antropología (qué aptitudes se han valorado y fomentado en distintas culturas y en distintas épocas); de la evolución (cómo han evolucionado las características de distintas especies); y del estudio de las «diferencias individuales», sobre todo en poblaciones atípicas como las personas autistas, las consideradas prodigios y los jóvenes y niños con problemas concretos de aprendizaje. Pero quizá lo más importante es que reuní diversos datos procedentes del estudio del cerebro: lo que sabemos de su desarrollo y de sus fallos, y de las operaciones mentales que se llevan a cabo en las distintas regiones de la corteza cerebral.

Como resultado de esta investigación interdisciplinaria, llegué a una definición de lo que entiendo por inteligencia y desarrollé una lista provisional de inteligencias. Defino una *inteligencia* como un potencial biopsicológico para procesar de ciertas maneras unas formas concretas de información. El ser humano ha desarrollado diversas aptitudes para el tratamiento de información —a las que llamo «inteligencias»— que le permiten resolver problemas o crear productos. Para que sean considerados «inteligentes», estos productos y estas soluciones deben ser apreciados, como mínimo, por una cultura o comunidad.

Esta última afirmación sobre la apreciación o valoración es importante. En lugar de decir que la inteligencia es la misma en toda época y en todo lugar, reconozco el hecho de que los seres humanos valoran distintas aptitudes y capacidades en distintos momentos y en circunstancias diferentes. En efecto, inventos como la imprenta o el ordenador pueden alterar, de una manera totalmente radical, aptitudes que se consideran, o dejan de considerarse, importantes en una cultura. En consecuencia, las personas no son igualmente «inteligentes» o «tontas» en cualquier circunstancia y, por otro lado, poseen distintas inteligencias que se pueden valorar más o menos y de forma muy diversa en circunstancias distintas. Desde el punto de vista del argumento propuesto aquí, cada inteligencia representa una forma distinta de representación mental.

Dejando de lado las definiciones formales podríamos decir, de una manera informal, que cada persona, o su mente/cerebro, es como un conjunto de ordenadores. Cuando un ordenador recibe información en un formato adecuado realiza su trabajo, y ese trabajo es el ejercicio de una inteligencia concreta.

¿Qué relación tienen las inteligencias múltiples con el cambio mental? En el nivel más básico, un cambio mental supone un cambio de representación mental. Si cambio la noción de inteligencia que tiene el lector, alteraré las imágenes, los conceptos y las teorías con las que se ha habituado a concebir la inteligencia. En consecuencia, cuanto mayor sea la cantidad de inteligencias de una persona a las que podamos apelar al exponer un argumento, más probable será que cambiemos su mentalidad y más mentalidades es probable que cambiemos.

Aunque entonces no era consciente de ello, al desarrollar el concepto de las inteligencias múltiples me había embarcado en la forma más ambiciosa de cambio mental de toda mi vida. En pocas palabras, intentaba cambiar la mentalidad de mis colegas psicólogos —y, en última instancia, del gran público— acerca de la naturaleza de la inteligencia. Mis propuestas eran: 1) que la inteligencia es plural e incluye la creación de productos además de la resolución de problemas, y 2) que la inteligencia no se define *a priori* ni por su rendimiento en unas pruebas, sino en función de lo que se valora en un momento histórico dado y en un contexto cultural concreto. Aunque me complace ver que mi teoría ha tenido cierto impacto, también puedo decir que he reunido una enorme cantidad de datos sobre lo difícil que es cambiar la mentalidad de las personas acerca de la inteligencia (un *concepto*), acerca de su funcionamiento (una *teoría*) y acerca de su evaluación (una *aptitud*). ¡Y también tengo muchos *relatos* que contar sobre las múltiples resistencias al cambio mental!

Después de esta breve introducción, creo llegado el momento de desvelar la inteligencia. Naturalmente, quienes hayan leído mis obras anteriores ya estarán familiarizados con las distintas inteligencias y con los diversos criterios evolutivos, neurológicos, psicológicos y antropológicos con los que he identificado y confirmado las inteligencias candidatas. Pero para quienes no lo estén, las expondré aquí brevemente

junto con ejemplos del uso de cada una en un ámbito concreto: el de la empresa. Con todo, debo añadir que se pueden encontrar ejemplos en toda la gama de actividades del ser humano.

Las inteligencias del analista de símbolos

Cuando enumero las inteligencias suelo empezar con las dos que ya he mencionado: la inteligencia *lingüística* y la inteligencia *lógicomatemática*. Estas inteligencias son especialmente importantes para el aprendizaje en los centros de enseñanza que tenemos hoy en día —un aprendizaje basado en lecciones y en la escritura, la lectura y el cálculo — y son esenciales para tener éxito en las pruebas que pretenden evaluar el potencial intelectual y cognitivo del ser humano, pruebas que nos piden completar analogías o elegir la solución correcta a un problema de álgebra:

Inteligencia lingüística. En términos generales, la *inteligencia lingüística* se refiere a la soltura en el uso del lenguaje hablado y escrito. Como ocurre con todas las inteligencias, hay varios «subtipos» o variedades de inteligencia lingüística: por ejemplo, la inteligencia de la persona que tiene facilidad para aprender idiomas extranjeros o la inteligencia del buen escritor que sabe transmitir con éxito ideas complejas expresándolas en un lenguaje bien construido. En el mundo de la empresa, hay dos facetas de la inteligencia lingüística que destacan sobre las demás. Una se encuentra en el conversador que puede obtener información útil mediante su habilidad para preguntar a los demás y hablar con ellos; la otra se encuentra en el retórico, que es capaz de convencer a los demás para que sigan un curso de acción mediante el uso de relatos, discursos o exhortaciones. Cuando se combinan diversas aptitudes lingüísticas en una misma persona, nos encontramos frente a alguien que tiene muchas probabilidades de tener éxito en varios ámbitos del mundo empresarial, y hasta puede que sin esforzarse.

Inteligencia lógico-matemática. La inteligencia *lógico-matemática* complementa a la anterior. Como indica su nombre, en esta forma de inteligencia se distinguen dos clases de aptitudes. Es evidente que la inteligencia lógica es fundamental para cualquier directivo cuyas responsabilidades incluyan determinar qué ha pasado y qué puede pasar en diversos escenarios. (Cuando las circunstancias son imprecisas, puede que haga falta volver a una lógica «modal» o «borrosa», ¡o incluso a cálculos del estilo 80/20!) Relacionada con esta aptitud pero separada de ella se encuentra la capacidad de moverse con comodidad por el mundo de los números: hacer cálculos financieros o monetarios, prever beneficios o pérdidas, decidir la mejor manera de invertir unas ganancias imprevistas, etc.

Ciertos empresarios y hombres de negocios han destacado por sus aptitudes lógicas o lógico-matemáticas. Consideremos dos ejemplos muy conocidos de la industria automovilística. A principios de la década de 1920, Alfred P. Sloan se hizo cargo de una General Motors en crecimiento, pero renqueante, y desempeñó un papel decisivo para

convertirla en la empresa con más éxito del mundo. ¿Cuál fue su proeza «lógica»? La respuesta es que Sloan creó una organización con unas líneas muy precisas de autoridad a lo largo de sus extensas operaciones, coordinó las diversas divisiones de la empresa y, aun así, dejó que cada división conservara la eficacia operativa de su encarnación anterior.[7]

Una generación después, en la década de 1950, Robert McNamara creó en la Ford Motor Company un grupo de «mentes brillantes»; este equipo diseñó un sistema de gestión y una serie de productos que permitieron a Ford recuperar una gran cuota del mercado automovilístico estadounidense. El triunfo de McNamara se basó en una poderosa combinación de análisis lógico y cálculo numérico. En concordancia con la noción de «inteligencia general» criticada anteriormente, se dio por supuesto que el genio de McNamara se podría trasladar sin problemas a la dirección de otra enorme burocracia que necesitaba racionalización y movilización: el Ministerio de Defensa de Estados Unidos.

Como ministro de Defensa bajo el mandato de los presidentes Kennedy y Johnson, McNamara tuvo éxito en la racionalización y la regulación de aquella organización inmensa. Sin embargo, su genio lógico-matemático no se ajustaba a las cuestiones totalmente diferentes de carácter cultural, histórico y estratégico que planteaba la incipiente guerra de Indochina. (El periodista David Halberstam caracterizó esta mentalidad de una manera irónica cuando tituló su estudio del grupo de McNamara «Los mejores y los más inteligentes».)[8] En su favor hay que decir que McNamara fue cambiando gradualmente de mentalidad en relación con este enfoque de la política exterior basado en el CI; durante los últimos años ha dedicado gran parte de su tiempo a intentar expiar la arrogancia «lógico-matemática» que él y sus colegas manifestaron durante los primeros años de escalada de la guerra de Vietnam.

De todo esto se desprende la siguiente lección. Aunque sólo nos centremos en estas dos inteligencias (la amalgama de la «curva normal») que han sido ampliamente reconocidas como tales, podemos identificar muchas otras aptitudes más especializadas. Es indudable que algunas personas destacan por igual por su genio lingüístico y lógico-matemático, como J. Robert Oppenheimer, el físico que dirigió el proyecto Manhattan durante la Segunda Guerra Mundial, o John Maynard Keynes, el brillante economista y ensayista. Pero es mucho más frecuente que una persona sea relativamente mejor con el lenguaje (el poeta o el orador prototípicos), con las matemáticas (el hábil administrador de un fondo de inversiones de alto riesgo) o con la lógica (el planificador experto).[9] Recuerdo ahora a una cajera del Star Market de Cambridge, Massachusetts, que estaba en la caja para un máximo de diez artículos. Al ver que un estudiante intentaba pasar con docenas de productos, le preguntó en broma: «¿Qué pasa? ¿Es que vas al MIT y no sabes leer o es que vas a Harvard y no sabes contar?».

No habría tenido mucho sentido embarcarse en una teoría de inteligencias múltiples simplemente para examinar con más detalle las inteligencias ya aceptadas. El reto, y el placer, de teorizar sobre múltiples inteligencias ha sido identificar otras inteligencias —en nuestros términos, otras formas de representación mental— relativamente olvidadas.

Las inteligencias «no canónicas»

Creo que el ser humano posee por lo menos otras seis o siete inteligencias identificables; es decir, media docena de formas adicionales de representación mental. Como las inteligencias lingüística y lógico-matemática, cada una de estas inteligencias se puede descomponer en subtipos. Como es lógico, ciertas inteligencias «no canónicas» resultan ser más pertinentes que otras en los campos de los negocios y de la empresa. Pero cada una de ellas merece nuestra atención cognitiva, por lo menos unos instantes.

Inteligencia musical. La *inteligencia musical* —la facilidad para la percepción y la producción de música— es análoga en muchos aspectos a la inteligencia lingüística. Entre sus subtipos identificables se encuentran la apreciación de la melodía y de la armonía; la sensibilidad al ritmo; la capacidad de reconocer variaciones del timbre y de la tonalidad; y, desde un punto de vista más general, la capacidad de captar la estructura de las obras musicales (desde la interacción libre que caracteriza las improvisaciones de jazz hasta la estructura más formal de una sonata clásica). Naturalmente, las personas versadas en el mundo del arte y del espectáculo otorgan un lugar de honor a la inteligencia musical (y, por así decirlo, a otras inteligencias artísticas). Pero en general no se suele apreciar que la inteligencia musical destaca en prácticamente cualquier tipo de presentación pública, desde anuncios de televisión y largometrajes hasta conferencias, acontecimientos deportivos y oficios religiosos.

Los elementos del arte musical subyacen a muchas producciones que, en apariencia, colocan en un primer plano otros sistemas simbólicos. Yo mismo escribo libros usando palabras y, de vez en cuando, alguna imagen gráfica, pero la manera en que reúno estas formas lingüísticas y gráficas se basa en unos principios de organización que, por lo menos en mi caso, parecen tener su origen en la estructura musical. Quizá la razón sea que, de los principales sistemas simbólicos, la música es el que tiene un carácter semántico menos manifiesto: no transmite unos significados diferenciados. En cambio, la música, por un lado, se dedica a la pura arquitectura (o sintaxis) de la organización y, por otro, presenta las formas y configuraciones de nuestra vida sensible. Como dijo con gran acierto Walter Pater, el ensayista británico del siglo XIX: «Todo arte aspira permanentemente a la condición de la música».

Hace poco, el director de orquesta Benjamin Zander, en colaboración con Rosamund Stone Zander, ha señalado una fascinante afinidad entre la empresa y la música. Según ellos, la dirección y la motivación de una gran organización se basa en

principios parecidos a los de dirigir una orquesta sinfónica. Deberíamos estar atentos a la musicalidad inherente a la planificación, la organización y la comunicación eficaces en el mundo de la empresa.[10]

Inteligencia espacial. Otra forma de representación mental es la *inteligencia espacial*: la capacidad de formar en la mente imágenes o representaciones espaciales y de operar con ellas de formas muy diversas. Un subtipo de inteligencia espacial supone espacios muy amplios, como las operaciones que necesita realizar el piloto de avión, el científico espacial o el marinero. Una forma complementaria supone espacios más limitados, como las operaciones propias del jugador de ajedrez, del escultor y del pintor, o de los diseñadores de herramientas, juguetes o aparatos de televisión. Como en el caso de la inteligencia musical, la apreciación de las relaciones espaciales también puede entrar en juego en un nivel metafórico; muchas personas que diseñan espectáculos o crean productos los conciben y trabajan en ellos empleando un formato espacial.

En efecto, cada forma de inteligencia se puede aplicar a una variedad de materiales. Podemos abordar prácticamente cualquier tipo de contenido «espacializándolo». Por ejemplo, podemos concebir una obra de teatro, una canción, un plan de ventas o un organigrama de dirección como si tuvieran una forma espacial (o gráfica); también podemos crear un conjunto de marcas en el espacio para indicar esa obra, esa canción o ese plan (pienso, por ejemplo, en mis colegas psicólogos que planifican un experimento como si fuera un nuevo terreno geológico). Cuando alguien ha creado una representación espacial de una entidad —como un organigrama que describa la cadena de mando de dos empresas que se han fusionado—, es posible que esa persona (u otras) trabaje con esta nueva representación, la transforme y le confiera diversos significados. Con ello se tiene una «semántica» expresada en un formato espacial.

En relación con el mundo de la empresa, podemos observar la intervención de la inteligencia espacial tanto desde un punto de vista literal como por extensión. Para empezar, podemos identificar a las personas dedicadas a sectores y ocupaciones que tratan directamente con el mundo espacial, como pueden ser la industria aerospacial, la arquitectura, el diseño e incluso el «ciberespacio». Además, podemos identificar aspectos de la planificación o de la creación que aplican principios de la organización espacial en ámbitos que, estrictamente (¡y metafóricamente!) hablando, parecen alejados de lo espacial. Si bien algunos planificadores «piensan» en formas musicales o basándose en el análisis lógico, la mayoría de ellos pueden intentar expresar los contenidos de sus representaciones mentales (es decir, presentarlos a sí mismos y/o a otras personas) empleando formas espaciales tangibles. Las personas partidarias del «Macintosh» (en contraste con las partidarias del «PC»), o las que se centran en las ilustraciones de *Scientific American* (en lugar del texto), revelan su preferencia por las formas espaciales de representación.

Inteligencia corporal-cinestésica. En cierto sentido, la *inteligencia corporal-cinestésica* es análoga a la inteligencia espacial y se refiere a la capacidad de resolver problemas o de crear productos usando todo el cuerpo o partes del mismo, como la mano o la boca. Hay pocas dudas de que esta forma de inteligencia, que en ocasiones se ha descrito como inteligencia «instrumental» o «tecnológica», tuvo un papel fundamental en la prehistoria humana. Para sobrevivir como cazadores, pescadores, recolectores o agricultores, para poder elaborar indumentos, construir albergues, preparar alimentos y defenderse de enemigos, nuestros antepasados dependían de la destreza en el uso del cuerpo.

Deberíamos distinguir dos variedades de inteligencia corporal-cinestésica. Por un lado tenemos a los artistas y artesanos, los cirujanos y los deportistas que aún dependen directamente de su cuerpo para realizar su trabajo. Por otro lado, hay quienes hacen uso de imágenes y metáforas corporales al conceptuar diversos temas. Las filas de los empresarios y los vendedores están llenas de personas que en otro tiempo fueron deportistas de competición. Se dice que Bill Bradley, el célebre jugador de baloncesto y en otros tiempos senador estadounidense, dijo en una ocasión: «Si me paso una hora jugando a baloncesto con una persona, puedo saber de ella todo lo que necesito saber».[11] Las empresas se equiparan a sí mismas con equipos deportivos; conceptúan sus relaciones y las relaciones con sus rivales empleando términos procedentes de las canchas de baloncesto o de los campos de fútbol. Sus innovaciones —como el uso intuitivo del «ratón» del ordenador o la parafernalia de la realidad virtual— pueden inspirarse en imágenes corporales. Y la inteligencia corporal tampoco está ausente de las actividades claramente intelectuales. Como decía antes, una autoridad como el mismísimo Albert Einstein negaba que su pensamiento se basara en palabras y afirmaba lo siguiente: «Las entidades psíquicas que parecen actuar como elementos del pensamiento son ciertos signos e imágenes más o menos claros que se pueden reproducir o combinar "a voluntad" [...] en mi caso, los elementos antes mencionados son de carácter visual y, en algunos casos, muscular».[12]

En rigor, toda inteligencia supone el desarrollo de aptitudes. Sin embargo, de la misma manera que pensamos en el lenguaje cuando se trata de relatos y que pensamos en la lógica cuando se trata de teorías, pensamos en la inteligencia corporal-cinestésica cuando concebimos las representaciones mentales llamadas aptitudes prácticas. Y la razón es que estas aptitudes siempre suponen el uso del cuerpo aunque el papel del cuerpo al dominar un baile sea más manifiesto que, por ejemplo, al hablar, al escribir o al resolver ecuaciones. Estudios de profesionales de muchos campos han documentado hasta qué punto la pericia supone la adquisición de aptitudes cada vez mejores para el uso y la integración de información. Cuando conservan un componente físico tangible (como en el caso de los deportistas o los artistas), estas aptitudes se observan con facilidad; pero también es muy frecuente que se acaben automatizando e interiorizando. Por ejemplo, mientras que un músico principiante sólo puede aprender una pieza

tocándola con un instrumento, los músicos expertos pueden aprenderla leyendo una partitura o «tocándola» mentalmente. Con el tiempo, la inteligencia corporal-cinestésica se va ocultando a la vista.

Inteligencia naturalista. No fue hasta después de publicar mi teoría original cuando tuve conocimiento de otra forma de inteligencia a la que he llamado «inteligencia naturalista».[13] La *inteligencia naturalista* supone la capacidad de establecer distinciones trascendentales en el mundo natural: entre una planta y otra; entre un animal y otro; entre variedades de nubes, formaciones rocosas, etc. Como en el caso de la inteligencia corporal-cinestésica, la inteligencia naturalista tuvo una importancia fundamental para nuestros antepasados homínidos, que no habrían sobrevivido si no hubieran podido distinguir las plantas venenosas de las alimenticias, las presas de los depredadores, o las aguas, las montañas y las tierras que ofrecían alimentos y abrigo de las inhóspitas. Hoy en día, aún hay regiones del mundo donde la supervivencia depende de la aplicación constante de la inteligencia naturalista. E incluso en nuestro propio mundo postindustrial, quienes se dedican a la preparación de alimentos, la construcción de viviendas, la protección de nuestro entorno o la extracción de minerales deben hacer uso de esta inteligencia.

Algo menos evidente, pero quizá más importante, es la medida en que nuestra sociedad de consumo también se basa en la inteligencia naturalista. La capacidad de diferenciar distintos zapatos o jerseys, o de distinguir entre marcas de automóviles, aviones, bicicletas, patines, etc., se basa en la capacidad de discriminar pautas que, en épocas anteriores, se usaban para distinguir variedades de lagartos, arbustos o rocas.

Aquí encontramos una importante noción relacionada con las inteligencias humanas. Cada inteligencia ha evolucionado durante largos períodos de tiempo para facilitar la supervivencia y la reproducción del ser humano en unos nichos ecológicos concretos, especialmente en las sabanas del África subsahariana donde los homínidos han evolucionado durante los últimos millones de años. Una inteligencia concreta puede encontrarse en estado latente si es de poca utilidad en los contextos contemporáneos. Sin embargo, y dado el carácter oportunista del ser humano, las personas que viven en la ciudad y que nunca han visto una granja o un bosque pueden utilizar, e incluso explotar, su inteligencia naturalista en sus actividades de compra y venta, especialmente en el caso de pasear mirando escaparates o al comprar por catálogo o en la «teletienda».

Fijar los límites entre las inteligencias no es fácil; hay que reconocer que en cierta medida esta delimitación se basa más en un juicio estético que en un criterio científico. Expondré mi opinión al respecto. Por un lado, puede parecer que la inteligencia naturalista supone simplemente el ejercicio de nuestros órganos sensoriales: agudeza visual y auditiva, destreza manual, etc. Es indudable que esta observación es cierta, pero también es insuficiente; aunque una persona se vea privada de uno o más órganos sensoriales, como el distinguido naturalista ciego Geermat Vermij, puede seguir siendo capaz de hacer distinciones importantes. En este sentido, la inteligencia naturalista, al

igual que las otras inteligencias, es «supersensorial». Por otro lado, puede parecer que la inteligencia naturalista supone simplemente el ejercicio de nuestra inteligencia lógico-matemática, es decir, de la capacidad de categorizar. Pero este análisis reduccionista tampoco acaba de ser satisfactorio. La discriminación entre dos entidades es anterior a su clasificación y, en efecto, todo sistema de clasificación biológica siempre se deriva de algún conjunto de criterios percibidos. Por regla general solemos seguir esta secuencia: en primer lugar, percibimos objetos mediante una o más modalidades sensoriales; a continuación, establecemos distinciones significativas mediante el uso de la inteligencia naturalista; por último, clasificamos (y quizá reclasificamos) en función de unos criterios lógicos concretos. Incluso puede que yo mismo haya seguido esta secuencia, haciendo uso de mi inteligencia naturalista, al desarrollar hace unas décadas la teoría de las inteligencias múltiples.

Volviendo brevemente al mundo de la empresa, sostengo que quienquiera que trabaje con un producto tangible ejerce necesariamente la inteligencia naturalista. Nuestra capacidad de discriminación es esencial para que no nos limitemos a agrupar en una sola categoría todos los automóviles y hasta todos los vehículos. La inteligencia naturalista es necesaria para quien adquiere materias primas o las extrae de la tierra, para quien lanza una campaña para anunciarlas y para quienes las usamos en el trabajo cotidiano, los quehaceres domésticos o el juego. Aunque nuestro mundo se ha visto inundado recientemente por los chips, ello no supone que podamos evitar por completo los productos de la naturaleza. Y es que, despojados de nuestra inteligencia naturalista, dependemos por completo de la capacidad de otras personas para discernir pautas en el mundo.

Las inteligencias personales

Hasta ahora, cada una de las inteligencias que he descrito se adscribe, en líneas generales, a una de dos categorías. O bien trata básicamente con objetos materiales, como en el caso de las inteligencias espacial, corporal y naturalista, o bien opera principalmente con símbolos y series de símbolos, como en el caso de las inteligencias lingüística, lógico-matemática y musical. Y aunque las dos categorías suponen conceptos, relatos, teorías y aptitudes, solemos asociar la primera —la «basada en objetos»— con las aptitudes y la segunda —la «basada en símbolos»— con los conceptos, los relatos y las teorías.

Otro grupo de inteligencias que últimamente han sido objeto de mucho interés se centra en el conocimiento del ser humano. Usamos nuestra *inteligencia interpersonal* para diferenciar las personas, entender sus motivaciones, colaborar con ellas de una manera eficaz y, si es necesario, manipularlas. Su complementaria, la llamada *inteligencia intrapersonal*, se dirige hacia el interior. La persona dotada de inteligencia intrapersonal se conoce bastante bien a sí misma; puede identificar sus propios

sentimientos, objetivos, miedos, virtudes y defectos; y, en las circunstancias más afortunadas, puede usar este conocimiento para tomar con buen criterio decisiones importantes.

Escribiendo como escribo a principios del siglo XXI, apenas hace falta que insista en la importancia de la inteligencia interpersonal. Prácticamente cualquier negocio o empresa supone trabajar con otras personas, y quienes conocen bien a los demás, de una manera genérica y concreta, gozan de una ventaja especial. Con independencia de que una persona trabaje en marketing, en ventas o en relaciones públicas, o de que dirija un equipo o actúe como uno de sus miembros, el hecho de que conozca bien a la gente es una baza muy importante. La enorme popularidad del concepto de inteligencia emocional de Daniel Goleman es un tributo a la importancia que se ha dado recientemente a esta capacidad de conocer a los demás.[14]

Con todo, esta sensibilidad no es una sola capacidad general. Entre las distintas facetas de la inteligencia interpersonal se encuentran la sensibilidad al temperamento o a la personalidad, la capacidad de prever las reacciones de los demás, las aptitudes para dirigir o seguir a otras personas con eficacia y la capacidad de mediar. En realidad, cuanto más examinamos las inteligencias personales más facetas descubrimos en ellas. Hoy podemos leer sobre seis variedades de liderato,[15] cuatro enfoques de la negociación[16] y treinta cuatro tipos de personalidad que el buen profesional de recursos humanos debe saber distinguir.[17]

Complementando el conocimiento de los demás se encuentra el conocimiento de uno mismo: llegamos a conocernos a nosotros mismos haciendo uso de las distinciones que nos permiten llegar a conocer a los demás; de la misma manera, las discriminaciones que realizamos en el curso de la autorreflexión nos ayudan a penetrar en la psique de otras personas. Sin embargo, el núcleo de la inteligencia intrapersonal es distinto de la capacidad de entender a los demás y de interaccionar con ellos. En este sentido es fundamental la capacidad de distinguir los propios sentimientos, necesidades, ansiedades y perfiles de aptitudes y coaligarlos de una manera que tenga sentido y sea útil para el logro de diversos objetivos personales. Mientras que las restantes inteligencias se prestan a unos roles y a unos sectores concretos del mundo de los negocios y de la empresa, la inteligencia intrapersonal es una dimensión en la que podemos evaluar a cualquier persona. Por ejemplo, algunos presidentes estadounidenses como Abraham Lincoln parecen haber tenido un profundo conocimiento de sí mismos, mientras que otros, como Ronald Reagan, han dado pocas señales de tender a la introspección. También podemos diferenciar a los ejecutivos, los empresarios o los inversores en función del aparente desarrollo —o atrofia— de su «autoconocimiento» y de la medida en que usan este conocimiento para crear entornos de trabajo adecuados para ellos mismos y para los demás.[18]

Por otro lado, la inteligencia intrapersonal no es fácil de evaluar, y por varias razones. En primer lugar, cada persona es diferente de las demás (ésta es la razón de que *necesitemos* las inteligencias personales) y los criterios aplicados para juzgar a una persona no se pueden aplicar sin más para juzgar a otras. En segundo lugar, la inteligencia intrapersonal es una cuestión esencialmente subjetiva; no transmitimos ni demostramos a los demás lo mucho o poco que nos conocemos a nosotros mismos ni lo preciso que pueda ser este conocimiento.

Pero desde el punto de vista de nuestro tema, es decir, del cambio mental, sería un grave error minimizar la importancia de la inteligencia intrapersonal. Hoy en día, casi todos los habitantes del mundo industrial y postindustrial tomamos nuestras propias decisiones sobre dónde vivir, qué profesión ejercer y qué hacer cuando estamos descontentos, nos afecta una reducción de plantilla o simplemente nos despiden. Quienes comprenden con claridad sus propias virtudes y defectos se encuentran en una posición mucho mejor que quienes se conocen a sí mismos poco o mal. En estas circunstancias, me atrevo a afirmar que un buen conocimiento de uno mismo vale por lo menos de 15 a 25 puntos de CI, ¡y eso es mucho!

Inteligencia existencial

Hace poco he considerado la posibilidad de que pueda existir una novena inteligencia, la llamada inteligencia existencial. Esto se debe a que muchos autores contemporáneos habían especulado sobre la existencia de una inteligencia «religiosa» o «espiritual» y no pocos de ellos habían afirmado erróneamente que «Howard Gardner cree en la existencia de esta inteligencia sobrenatural». Tras examinar diversas definiciones de la espiritualidad, he llegado a la conclusión de que no cumple los criterios de una inteligencia.[19] Pero puede que sí los cumpla un componente de la espiritualidad, el pensamiento existencial. En este sentido, la *inteligencia existencial* supone la capacidad del ser humano para plantearse y considerar las preguntas más profundas: «¿Quiénes somos? ¿Por qué estamos aquí? ¿Qué nos va a ocurrir? ¿Por qué morimos? En resumen, ¿de qué va todo esto?». Niños y adultos de todo el mundo se plantean estas preguntas y, en un intento de ofrecer respuestas satisfactorias (o, por lo menos, formulaciones convincentes), han surgido muchos «sistemas simbólicos» de carácter religioso, artístico, filosófico y mítico.

Esta inteligencia satisface de una manera razonable los criterios psicológicos y biológicos para ser tenida como tal (véase la nota 19). Por ejemplo, presenta un curso evolutivo; por todo el planeta se han desarrollado diversos sistemas simbólicos con el objetivo de dar respuesta a las preguntas y las inquietudes existenciales más importantes; y ciertas personas destacan a una corta edad por su interés en estas cuestiones. La principal duda que me impide proclamar la existencia de una «novena inteligencia» con todas las de la ley es que aún no disponemos de indicios convincentes de que el «pensamiento existencial» se base en unos centros neuronales o cerebrales concretos o

de que tenga una historia evolutiva claramente definida (aunque algunos comentaristas han ofrecido unas interesantes especulaciones sobre la presencia de un «punto divino» bajo el lóbulo temporal del cerebro).[20] Así pues, la candidata más reciente a la «condición de inteligencia» se encuentra en suspenso; hoy por hoy, y remedando un título clásico de la filmografía de Federico Fellini, cuando hablo de las inteligencias digo que son «8 $^{1}/_{2}$».

El lugar de esta presunta inteligencia existencial en el mundo de la empresa es muy interesante. En general, la imagen que tenemos del mundo de los negocios y de la empresa es la de algo mundano, práctico y cotidiano; los temas relacionados con la existencia, la religión y el espíritu permanecen en suspenso hasta que llega una festividad laboral pertinente. Pero, de una manera más directa o indirecta, muchos productos del mundo empresarial están relacionados con cuestiones profundas relacionadas con la existencia, la identidad o la fe. Basta con mencionar la gran cantidad de libros, discos, películas y programas de televisión que se centran en temas de carácter espiritual que van desde los ángeles hasta los demonios; o las numerosas organizaciones e instituciones (¡y hasta parques temáticos!) dedicadas al cuidado del espíritu humano; o el inmenso ámbito de la religión, sea organizada o marginal, tradicional o sectaria. Lo existencial es un buen negocio.

Pero lo existencial no es un simple producto. También es una faceta poco reconocida del trabajo; si la gente no encuentra significado en su vida laboral está destinada al descontento y, peor aún, a la improductividad. Y encontrar significado en el trabajo no es sólo un reto en el campo de la empresa: es una necesidad muy sentida en cualquier profesión u oficio.[21] De la misma manera, creo que podemos encontrar pruebas de la presencia de una gama de inteligencias en prácticamente cualquier ocupación. Por ejemplo, un músico puede ejercitar constantemente su inteligencia musical, pero para poder actuar en público con eficacia también debe usar la inteligencia corporal, la inteligencia espacial, las inteligencias personales y, quizá sobre todo, la inteligencia existencial. También hay que destacar que distintas personas pueden tener éxito en un mismo rol cultural usando distintas inteligencias. Veamos, por ejemplo, cómo comenta el matemático y físico Stephen Wolfram los distintos enfoques posibles al pensamiento matemático:

> Dentro del limitado conjunto de personas expuestas a la matemática más elevada, parece que muchas piensan de maneras totalmente diferentes. Algunas piensan con símbolos, se supone que aplicando aptitudes lingüísticas a representaciones algebraicas o de otro tipo. Otras piensan de una manera más visual, usando la experiencia mecánica o la memoria visual. Otras parecen pensar en función de pautas abstractas, quizá con analogías implícitas de la armonía musical. Y hay otras, incluidos algunos de los matemáticos más puros, que parecen pensar claramente en función de restricciones, usando quizás algún tipo de abstracción del razonamiento geométrico cotidiano.[22]

¿Por qué adoptar un enfoque cognitivo?

A estas alturas ya nos hemos sumergido profundamente en un enfoque cognitivo de la comprensión del ser humano basado en los *contenidos* que pensamos (conceptos, teorías, relatos y aptitudes) y en los *formatos* con los que nuestra mente/cerebro manipula estos pensamientos (las ocho o nueve inteligencias diferentes). En la medida en que seamos partidarios de las explicaciones psicológicas, esta manera de pensar puede parecer razonable y hasta evidente. Pero los pensadores formados en otras disciplinas no se limitan a apartarse cuando nosotros, los psicólogos, desfilamos con nuestras teorías de la representación mental en una mano y con nuestra lista de las inteligencias en la otra.

Así pues, tras haber presentado el enfoque cognitivo de la psicología, detallaré sus ventajas en el contexto del cambio mental. Para ser franco, parte de sus ventajas son «internas» a la psicología misma. Mientras predominaba la visión conductista, no era posible abordar de una manera productiva las cuestiones más importantes de la esfera y el espíritu del ser humano. Se podría decir que la perspectiva cognitiva vuelve a abrir las ventanas de la mente a todas las personas reflexivas, ¡incluyendo a los psicólogos! Nos permite conceptuar qué piensan las personas, cómo lo piensan y, cuando sea necesario, *cómo se puede cambiar ese pensamiento*, unos objetivos muy importantes en una época donde «el conocimiento es el rey».

Otras explicaciones: la perspectiva sociobiológia y la perspectiva histórico-cultural

Creo que el enfoque cognitivo tiene unas claras ventajas en relación con otras dos perspectivas que también se aplican a los asuntos humanos: el enfoque sociobiológico y el enfoque histórico-cultural. Mi discrepancia con estos enfoques se basa en el hecho de que, a diferencia del enfoque cognitivo, establecen que lo que pueden realizar los agentes humanos activos es muy limitado. Presentaré los dos enfoques aplicándolos a un episodio de la historia de la industria automovilística.

Hasta la década de 1960, la industria automovilística estaba en manos de Estados Unidos. La mayoría de los automóviles se fabricaban allí, aunque en el extranjero, además de mercado para los automóviles estadounidenses, también había algunos fabricantes que seguían el liderato de Estados Unidos en este sector. Sin embargo, después de una década o dos, el panorama había cambiado totalmente. Liderados por la alemana Volkswagen y la japonesa Toyota, los fabricantes de otros países sacaron al mercado automóviles que, además de ser menos caros, se consideraban más seguros, más fiables y mucho más duraderos. Estas empresas fueron aumentando su cuota de mercado aplicando, entre otras estrategias, nuevos métodos de organización de las líneas de montaje, un riguroso control de calidad, unas relaciones fluidas entre la dirección y los trabajadores y una gran sensibilidad a los cambios de gusto. Al principio, las empresas estadounidenses no hicieron caso de esta amenaza a su posición de liderazgo (como suele hacer este país tan seguro de sí mismo), pero luego emprendieron diversas iniciativas destinadas a recuperar ese liderazgo y a garantizar su rentabilidad. Hacia la década de 1990, aquel esfuerzo parecía prometedor, pero hoy, en los inicios del siglo XXI, cuando

las empresas europeas y asiáticas vuelven a responder a los cambios en la tecnología y en los gustos, la prosperidad del sector automovilístico estadounidense vuelve a estar en peligro. ¿Cómo se explicarían estos acontecimientos desde distintas disciplinas?

La perspectiva sociobiológica. Inspirándose en el éxito de la teoría de Darwin en el campo de la biología, el enfoque sociobiológico (hace poco reencarnado en la psicología evolucionista) intenta describir estos acontecimientos en función de las características del ser humano (o de los primates en general).[23] Al igual que los individuos, los grupos humanos se organizan en jerarquías de dominación. Durante muchos años, General Motors y otras grandes empresas estadounidenses llevaron la batuta en la fabricación y la venta de automóviles. Cuando a una posición de dominio consolidada se le suma la longevidad, el resultado suele ser la autocomplacencia. Las empresas estadounidenses no hicieron caso de las señales que indicaban que otras empresas situadas en nichos inferiores de la jerarquía estaban preparando un ataque a las entidades «alfa» de la industria. Fue un ataque rápido, sigiloso y sorprendentemente eficaz. Desde finales de la década de 1960, las entidades en otro tiempo dominantes han intentado restablecer su autoridad empleando estrategias de competición y de cooperación, pero el desafío a su dominio aún prosigue.

Es indudable que el enfoque sociobiológico señala unos aspectos de la condición humana anteriormente pasados por alto, como la medida en que nuestra manera de percibir y de actuar (como individuos o grupos, e incluso como industrias) es consecuencia de nuestra prolongada historia evolutiva. Sin embargo, y de cara a nuestros fines, este enfoque presenta dos desventajas. En primer lugar, estas afirmaciones, en general, no se pueden comprobar; sencillamente, no podemos determinar *qué* factores de nuestra lejana prehistoria han influido con el tiempo en el genoma humano o suscitan las conductas manifiestas del ser humano de hoy. Por ejemplo, la conducta de los diversos actores de la industria automovilística, ¿se explica mejor en función de nuestros genes egoístas o en función de los altruistas? En segundo lugar, el enfoque sociobiológico, en el fondo, documenta las limitaciones humanas. Afirma, por ejemplo, que estamos destinados a organizarnos en jerarquías de dominación y a disputarnos sin cesar las mejores posiciones. Si aceptáramos estas limitaciones sin más, no habría ninguna razón para intentar grandes transformaciones; simplemente seguiríamos el guión grabado en nuestros genes. Y cuando los sociobiólogos afirman, como acaban afirmando casi todos, que «necesitamos conocer los límites para poder transcenderlos», lo único que hacen es delatarse. Admitamos que la flexibilidad humana puede tener límites y hagamos lo que podamos para ponerlos a prueba y superarlos.

La perspectiva histórico-cultural. Otra perspectiva se basa en el estudio de la historia y de distintas culturas. Según esta explicación, el ser humano es algo más que simplemente otra especie.[24] Tenemos una prehistoria y una historia muy largas, y una

poderosa base cultural o multicultural que empaña, si no es que limita, quiénes somos, lo que creemos que podemos hacer, lo que acabamos haciendo y cómo lo hacemos.

Apliquemos este enfoque histórico-cultural a la industria del automóvil. El orgullo y el poder económico de Alemania quedaron muy afectados por las derrotas sufridas en las dos guerras mundiales. Pero los alemanes son muy trabajadores y diligentes, su país posee unos recursos naturales muy importantes y, con la ayuda del Plan Marshall y de diversas alianzas económicas de ámbito europeo, pudieron aprovechar el éxito que había tenido el económico y atractivo Volkswagen. A mediados del siglo pasado, la industria automovilística se había convertido en uno de los principales pilares del «milagro alemán».

Como Alemania, Japón tenía un historial de liderato en la industria pesada de su zona de influencia y había sufrido una derrota decisiva y humillante en la Segunda Guerra Mundial. Los japoneses también son unos trabajadores excelentes y rinden muy bien en los grupos pequeños y estrechamente unidos que conforman sus gigantescas empresas industriales. Asimismo, tienen una gran capacidad para dominar los procedimientos desarrollados por otros (como la llamada «calidad total», creada a mediados del siglo pasado por el ingeniero estadounidense W. Edwards Deming), adaptarlos a las condiciones del momento y seguir transformándolos en función de las circunstancias. Así pues, según esta perspectiva la hegemonía de Alemania y de Japón durante las décadas de 1960 y 1970 se debió a unos acontecimientos históricos recientes, a las características muy arraigadas de estas dos poblaciones y a una profunda conciencia de su propia identidad. Además, Estados Unidos sólo puede hacer frente a esta hegemonía alemana y japonesa recurriendo con la misma profundidad y con el mismo ingenio a sus propias tradiciones culturales e históricas.

El enfoque histórico-cultural pone en entredicho los supuestos unívocos de la sociobiología: aunque comparten el mismo linaje genético, los individuos y los grupos humanos presentan una variedad fascinante que es producto de su historia y de sus experiencias concretas (y también de accidentes genéticos). Ser japonés hoy en día no es lo mismo que ser japonés en 1850; tampoco es lo mismo que ser chino o coreano, y mucho menos africano oriental o europeo occidental. Y quienes vivimos en Estados Unidos sabemos apreciar las diferencias entre el frenético Silicon Valley, el Lejano Oeste, los Estados del sureste, la agreste región central y la aburrida pero emprendedora Nueva Inglaterra, donde he vivido durante más de cuarenta años. Pero el problema de las explicaciones basadas en la cultura y en la historia es que, como en el caso de la sociobiología, sus raíces son muy profundas y pueden acabar convirtiéndose en dogales que limiten nuestra capacidad para cambiar. Y si admitimos que es posible superar las influencias de la historia y de la cultura (como han demostrado admirablemente los alemanes y los japoneses durante el último medio siglo), el poder del enfoque histórico-cultural se reduce drásticamente. En consecuencia, hagamos como antes: reconozcamos los límites y seamos sensibles a la cultura y a la historia, pero sigamos adelante.

Explicaciones cognitivas

Siguiendo una elegante dialéctica, por no decir una síntesis hegeliana, todo lo anterior vuelve a colocar el enfoque cognitivo en el centro del escenario. El enfoque cognitivo se basa en la reciente comprensión científica del funcionamiento de la mente que nos han ofrecido la psicología, la neurociencia, la lingüística y otras disciplinas afines. Este enfoque tiene en cuenta nuestras representaciones innatas o iniciales y reconoce su deuda con los factores culturales y biológicos. Pero la mayoría de las representaciones mentales no están dadas al nacer ni se congelan, por así decirlo, en el momento de su adopción. Según este punto de vista, se construyen con el tiempo dentro de nuestra mente/cerebro y se pueden reformar, recrear, reconstruir, transformar, combinar, alterar y desautorizar. En pocas palabras, están en nuestra mente y también en nuestras manos. Las representaciones mentales *no* son immutables; las personas de mentalidad analítica y reflexiva son capaces de revelarlas y quizá no sea fácil alterarlas, pero se puede hacer. Además, puesto que tenemos a nuestra disposición innumerables representaciones mentales que se pueden combinar de muchísimas maneras, las posibilidades son, en el fondo, ilimitadas.

Después de todo, nada impedía a los analistas de la industria automovilística estadounidense de la década de 1960 adoptar un enfoque cognitivista (aunque seguramente de una manera involuntaria) con el fin de intentar comprender qué había salido mal durante el período comprendido, a grandes rasgos, entre el final de la Segunda Guerra Mundial y la guerra de Vietnam. Usando los múltiples sistemas de marcas externas que ha creado el ser humano, podrían haber caracterizado las opciones disponibles a la luz de las posibles respuestas de los competidores de otros países y a la luz de las tendencias de carácter más general en cuanto a ingeniería, finanzas, gustos y estilos de vida de los clientes, etc. Podrían haber ideado planes para recuperar cuota de mercado, provocar los cambios necesarios en la estructura y el funcionamiento de las empresas, influir en los hábitos de los clientes, renegociar los convenios con los sindicatos e incluso cooperar con fabricantes y equipos de ventas de otros sectores y de otros países. En pocas palabras, tenían en sus manos la posibilidad de cambiar de mentalidad y cambiar también la mentalidad de sus empleados, sus clientes y sus competidores. Y en el caso de que estos planes no hubieran dado el resultado previsto, siempre podrían volver a empezar desde el principio.

Tener presente la perspectiva cognitivista es una ventaja cuando se intenta promover un cambio mental. Nos permite ser totalmente explícitos sobre las representaciones mentales de cada parte en una negociación o un conflicto y juzgar cuáles son adecuadas y cuáles no. Podemos alterar el formato para asegurarnos de que se nos entiende; podemos cambiar el contenido si parece inadecuado para la situación actual. Podemos probar otros sistemas simbólicos que pueden dar lugar a posibilidades imprevistas; o podemos crear nuevas representaciones mentales y luego idear un

conjunto de marcas adecuado para comunicarlas y ponerlas en práctica. Podemos usar diversas palancas del cambio mental —razón, recompensas, representaciones múltiples— hasta alcanzar un punto de inflexión. El cognitivismo establece una sinergia entre las marcas y las ideas. Supera los límites de la biología y de la cultura para abrir las compuertas de la imaginación. Ni la biología ni la cultura pueden explicar la evolución de la industria automovilística entre 1960 y 2003; el cognitivismo, por lo menos, lo intenta.

La perspectiva cognitiva no garantiza el éxito ni en los negocios ni en la vida, y tampoco niega que el ser humano tenga límites. Pero para un líder, un directivo, un trabajador, un terapeuta, un estudioso, un competidor o un consumidor, la perspectiva cognitiva abre la posibilidad de representar las limitaciones y las alternativas de diversas maneras y de actuar sobre estas representaciones. Invita a la precisión, la prueba, la revisión y el progreso. Es una perspectiva optimista: reconoce que podemos prever nuevos escenarios y trabajar para hacerlos realidad. Cada mente, con sus formas de representación universales y exclusivas, se puede usar para comprender las mentes ajenas además de la propia.

Acabo de presentar los dos principales objetivos de los cognitivistas al examinar la mente humana: uno se centra en sus diversos contenidos (conceptos, relatos, teorías y aptitudes) y el otro en las diversas formas (formatos, representaciones o inteligencias) que pueden adoptar estos contenidos. También he presentado los factores o palancas que, en su conjunto, determinan la probabilidad de que se produzca un cambio mental. Para ciertos fines, este instrumental es suficiente. Sin embargo, este enfoque puede pecar de estático si pasa por alto el hecho de que desarrollamos nuestra mente desde el principio y debemos seguir desarrollándola durante toda la vida. Para completar nuestro examen inicial debemos tener en cuenta cómo se desarrolla la cognición humana durante la infancia. Y al dirigir nuestra atención a la mente en desarrollo, nos encontramos de inmediato con una paradoja fascinante que empaña nuestro principal objetivo: el estudio del cambio mental.

Capítulo 3

EL PODER DE LAS PRIMERAS TEORÍAS

LAS PARADOJAS DEL DESARROLLO DURANTE LA INFANCIA

Si observamos con atención las pinturas europeas de la Edad Media, veremos en ellas numerosas representaciones de lo que, dada su talla diminuta, sin duda son niños pequeños. Sin embargo, vistas desde hoy, en estas figuras hay algo extraño. Como señaló hace muchos años el historiador social francés Philippe Ariès,[1] estas representaciones reflejan unos supuestos sobre el desarrollo humano totalmente diferentes de los nuestros. En estas pinturas, los niños aparecen como adultos en miniatura. Son de corta estatura, de eso no hay duda, pero visten como adultos, sus expresiones son de adultos y sus proporciones físicas ni siquiera corresponden a las de la infancia: no tienen la cabeza grande, ni los brazos regordetes, ni las piernas arqueadas. Los historiadores como Ariès afirman que, en el medievo, a los niños pequeños no se les hacía caso y cuando alcanzaban el uso de razón, que, en general, se situaba hacia los 7 años, se suponía que pensaban y actuaban como adultos.

Las afirmaciones de Ariès nunca han sido aceptadas plenamente por los historiadores. Sin embargo, poco a poco se ha ido reconociendo que la psique infantil no es una simple versión en miniatura de la mente adulta. Jean-Jacques Rousseau, el pensador francés de la Ilustración, fue el primer autor occidental que hizo hincapié en la condición especial del niño; hace doscientos años, los poetas y los artistas románticos glorificaron la inocencia y la belleza de la infancia; y en los años que siguieron a los descubrimientos de Darwin, los primeros psicólogos empezaron a intentar descifrar la mente infantil.

El estudio del desarrollo cognitivo de los niños abre una ventana al fenómeno del cambio mental y, más concretamente, a dos fenómenos enigmáticos: uno relacionado con la facilidad del cambio mental y el otro relacionado con su dificultad. Cuando somos pequeños, nuestra mente cambia con gran facilidad. Adquirimos y retenemos información con gran desenvoltura, la misma con la que aprendemos acentos e idiomas extranjeros; nuestra comprensión del mundo también cambia con gran rapidez: en muchos aspectos, se hace más precisa.

Examinemos primero las áreas donde la mente cambia con rapidez y con facilidad. Para ello consideraremos tres importantes cambios mentales que tienen lugar durante la infancia tal como los expuso el científico suizo Jean Piaget, el estudioso más importante

del desarrollo cognitivo humano.[2] Piaget demostró que la mente infantil experimenta unos cambios cualitativos drásticos durante los primeros quince años de vida. Según él, en el período que va de la infancia a la adolescencia, todos los niños normales pasan por varios estadios de pensamiento cualitativamente diferentes.

Tres demostraciones clásicas de Piaget ilustran unos importantes cambios mentales que experimentan todos los niños del mundo. En la primera demostración, un niño de 8 o 9 meses observa a una persona que oculta un juguete varias veces en un lugar *A*. Luego, y siempre a la vista del niño, la persona traslada el juguete —por ejemplo, un pato de goma— a un lugar *B*. A pesar de lo que le dicen sus sentidos, el niño seguirá buscando el juguete en el lugar *A*. En esta época de la vida, la situación del objeto parece estar ligada indisolublemente al lugar original donde estaba oculto. Sin embargo, unos meses después, y sin necesidad de ningún entrenamiento formal, todos los niños normales se dirigen directamente hacia el lugar *B*.

Pasemos rápidamente a los 5 años. A un niño se le muestran dos recipientes cilíndricos idénticos (*A* y *A'*), cada uno con la misma cantidad de agua. El niño afirma que los dos recipientes tienen «la misma cantidad». A continuación, y a la vista del niño, el contenido del recipiente *A* se vierte por completo en otro recipiente más alto y delgado (*B*) donde, naturalmente, el agua llega a un nivel más elevado. Cuando se le pregunta al niño qué vaso contiene más agua (*A'* o *B*), responde sin dudar que hay más en el recipiente más alto (*B*), aunque no se ha añadido ni quitado ni una gota. Al preguntarle por qué, el niño responde: «Porque el agua está más alta». Uno o dos años después, y de nuevo sin ninguna instrucción formal, el niño dice: «Los dos recipientes tienen la misma cantidad de agua. La acabas de verter y no has añadido ni quitado nada».

Por último, veamos qué hace un niño de 10 años al que se le enseña una balanza y se le pide que prediga la posición final de los brazos —el izquierdo abajo, el derecho abajo, los dos brazos al mismo nivel— al colocar unas pesas determinadas en cada platillo. Si en uno de los platillos se coloca un mayor número de pesas, el niño predecirá correctamente que bajará el brazo correspondiente; pero si se modifica la distancia entre uno de los platillos y el centro de la balanza, el niño sólo responderá correctamente cuando haya más pesas en el brazo más largo. Si se colocan más pesas en el brazo más corto, el niño se limitará a adivinar porque es incapaz de apreciar el fenómeno del momento, es decir, la necesidad de tener en cuenta *tanto* las pesas como las distancias al calcular la respuesta correcta. Sin embargo, al llegar a la adolescencia, y con independencia de que hayan estudiado física o no, todos los niños aprecian, como mínimo, la naturaleza compensatoria del momento: «Bueno, hay más pesas en el brazo corto, pero en el largo las pesas están más lejos y es probable que se mantenga el equilibrio».

Estas demostraciones de Piaget son sorprendentes por dos motivos. En primer lugar, parecen contradecir la intuición; los investigadores —y los padres— se quedaron totalmente sorprendidos al descubrir que los niños de todo el mundo respondían a estas

pruebas de la misma manera. En segundo lugar, parece que con el tiempo los niños son capaces de llegar a las respuestas correctas por sí solos y sin ayuda.

Ésta es la primera faceta de la paradoja del cambio mental. Los niños conciben el mundo de maneras esencialmente diferentes a como lo conciben los adultos. A diferencia de las representaciones medievales de los niños como adultos en miniatura, hemos visto que los niños, en cierto sentido, son como miembros de otra especie en lo que se refiere a sus representaciones mentales. Con todo, los niños acaban experimentando un cambio radical de mentalidad y sin necesidad aparente de una instrucción formal. Otro aspecto sorprendente es que esta nueva mentalidad se fundamenta en una firme convicción. En efecto, la mayoría de los niños de más edad se niegan a *creer* que hayan llegado a pensar lo contrario, por lo menos hasta que ven un vídeo de su respuesta anterior.

Pero otro gran estudioso del desarrollo humano, el psicoanalista vienés Sigmund Freud, describe un fenómeno contrario[3] que constituye la otra faceta de nuestra paradoja: aunque la mente puede cambiar con gran facilidad, sobre todo cuando es joven, también manifiesta una sorprendente resistencia al cambio en otros aspectos.

Si Piaget se centraba en los aspectos de la mente humana relacionados con la cognición y la resolución de problemas (que, hasta ahora, también han sido objeto de mi interés), Freud exploró los ámbitos complementarios de la emoción, la motivación y el inconsciente. Según Freud, los niños pequeños establecen unos vínculos muy fuertes con quienes les rodean y estas relaciones interpersonales presentan una gran carga emocional. El bebé está muy unido a su madre y las separaciones repentinas de la figura maternal le suponen un gran trauma. El recién nacido que llega a una familia que ya tiene hijos se encontrará compitiendo por el afecto de la madre (así es como nace la rivalidad entre hermanos). Y según la formulación más conocida (y, en cierto sentido, famosa), hacia los 5 años los niños manifiestan unos sentimientos muy fuertes y directos hacia sus progenitores. El niño sumido en el complejo de Edipo quiere poseer a su madre y librarse del padre que rivaliza con él; la niña que se encuentra bajo el influjo del complejo de Electra establece un vínculo amoroso con su padre al tiempo que rechaza a su madre.

Hoy, ni los partidarios de la explicación de Freud se toman estas descripciones al pie de la letra. Pero para muchos observadores la imagen global que nos ofrece Freud es verosímil. Es indudable que los niños forman unos vínculos emocionales muy firmes y que manifiestan unas reacciones muy fuertes hacia quienes les rodean durante los primeros años de vida. Y —éste es uno de los principales mensajes de la psicoterapia dinámica— estos fuertes sentimientos siguen tiñendo nuestras posteriores relaciones con los demás. Puede que el apego a la madre mengüe con el tiempo, pero sus cualidades se recrean años después en las relaciones amorosas. Puede que la rivalidad entre hermanos ya no sea manifiesta, pero surgen unas tensiones comparables en la escuela o en el trabajo cuando se considera que un compañero es objeto de favoritismo. Y si el triángulo amoroso de la primera infancia no se «resuelve» de una manera satisfactoria, es probable

que sus repercusiones influyan en las relaciones de la vida adulta: «Nunca se casará, sigue pegado a las faldas de su madre»; «Nadie es lo bastante bueno para ella: sigue buscando un doble de su padre».

Todo esto nos lleva de nuevo a la paradoja del cambio mental y del desarrollo de nuestro pensamiento durante la infancia. Dicho en pocas palabras, según Piaget, ciertos aspectos de la mente infantil cambian de una manera rápida y contundente, sin necesidad de enseñanza formal; según Freud, ciertos aspectos de la mente infantil son extraordinariamente resistentes al cambio aunque este cambio pueda ser conveniente o deseable (hasta el punto de que suponga pagar mucho dinero a un psicoterapeuta). Las consecuencias para nuestro estudio parecen claras. Debemos conocer lo mejor que podamos cómo cambia la mentalidad de una manera natural y dónde acechan las resistencias. De lo contrario, es probable que nuestros intentos de promover el cambio mental se vean abocados al fracaso.

La imagen que he presentado hasta ahora es bastante familiar. Freud (sin duda) y Piaget (probablemente) se encuentran entre los estudiosos de la conducta más conocidos. Pero hay otra característica de la vida mental que tiene una enorme importancia y que en modo alguno es tan conocida. Se trata de la aplicación de la «mente inalterable» descrita por Freud a los fenómenos cognitivos investigados por Piaget.

El arraigo de las teorías de la infancia

Ahí están con sus togas negras y rojas durante la ceremonia de graduación de Harvard. Están a punto de obtener un título de una universidad de prestigio mundial: deben saber mucho. Un investigador les pregunta uno a uno: «¿Por qué la Tierra está más caliente en verano (julio) que en invierno (diciembre)?». Para la mayoría de los encuestados, la respuesta es clara: «Porque la Tierra está más cerca del Sol en verano». Si se les pide que razonen su respuesta, los encuestados dicen: «Cuanto más cerca está la fuente de calor, más calor hace; por lo tanto, la Tierra debe estar más cerca».[4]

En cierto sentido, parece una respuesta razonable. Sentimos *más* calor cuanto más cerca estamos de una fuente de calor. Pero si lo pensamos un poco veremos que esta respuesta no puede ser correcta. Si lo fuera, haría más calor en todo el mundo durante el mes de julio y, como saben muy bien los habitantes de Chile y de Australia, en modo alguno es así. La respuesta correcta —que rara vez dan estos graduados de Harvard tan seguros de sí mismos— tiene que ver con la inclinación del eje de rotación de la Tierra mientras el planeta sigue su órbita alrededor del Sol.

A primera vista, parecen unos estudiantes excelentes. Sacan buenas notas en el instituto o en la universidad y superan con éxito las pruebas normalizadas. Pero cuando su comprensión se examina fuera del contexto educativo, con frecuencia se revela muy endeble. Y esta ignorancia no se limita a los fenómenos astronómicos. Hoy sabemos que se da en todo el currículo. Los estudiantes de física son incapaces de predecir la

trayectoria de una bola que sale de un tubo curvado. Los de biología siguen dando explicaciones lamarckianas de la evolución (basadas en la herencia de caracteres adquiridos). Los de historia insisten en atribuir una influencia excesiva a determinados individuos pasando por alto la influencia de grupos, de poblaciones y de amplias tendencias sociales y económicas. Los de arte se guían por una estética simplista: los poemas deben rimar, las pinturas deben tener un realismo fotográfico y, en el caso de la música, cuanto más rápido se toque algo, mejor. En general, los estudiantes que han cursado estudios de secundaria tienden a responder prácticamente de la misma manera que quienes no han estudiado ciencia, historia o arte. Éste es el poder de la mente «no escolarizada».[5]

Hablar de este fenómeno es una cosa, pero explicarlo es otra. Mi investigación sugiere la siguiente explicación, que se basa tanto en Piaget como en Freud. Al principio de su vida, la persona desarrolla unas teorías muy sólidas sobre el mundo.[6] Lo hace sin necesidad de una instrucción formal: podríamos decir que se trata de unas teorías naturales o «intuitivas». Algunas son correctas (es prudente evitar los terrenos de gran desnivel o los organismos de aspecto amenazador). Otras rebosan encanto (el arco iris aparece cuando los ángeles están alegres). Pero muchas son totalmente erróneas y reflejan el sentido común o, como solía decir en broma Nelson Goodman, mi mentor, la «insensatez común».

Antes he afirmado que las teorías representan nuestros intentos de entender el mundo. Entender es un factor motivador muy importante para el ser humano, pero no equivale a estar en lo cierto. El ser humano no ha evolucionado para aprobar una especie de «examen supremo»: como todo ser viviente, ha evolucionado para sobrevivir el tiempo suficiente para reproducirse. El esfuerzo que ha realizado la humanidad durante siglos con el fin de alcanzar unas explicaciones precisas es una empresa más gradual, repleta de trampas inesperadas. Una explicación sólida exige un estudio cuidadoso, la consideración de explicaciones alternativas y la acumulación de observaciones o de datos que la apoyen frente a las otras. Empleando nuestros términos, podríamos decir que la búsqueda de certeza es una empresa autorreflexiva encaminada a cambiar la mentalidad de la especie humana.

Volviendo a los niños y a sus sólidas teorías sobre el mundo, he agrupado estas teorías en cuatro categorías junto con algunos ejemplos representativos. Estas teorías son compartidas por niños de todo el planeta y ninguna es fácil de cambiar. (¡El lector lo podrá comprobar en sus hijos o incluso en él mismo!)

Teorías intuitivas sobre la materia:

- Los objetos pesados caen al suelo con más rapidez que los ligeros.
- Si partimos un objeto grande en trozos y seguimos repitiendo el proceso, cada vez tenemos trozos más pequeños. Cuando ya no podemos ver los trozos, es que no queda nada.

Teorías intuitivas sobre la vida:

- Si se mueve, es que está vivo. Si no se mueve, es que está muerto. Si lo vemos en la pantalla del ordenador, no lo podemos decir con seguridad.
- En esencia, todas las especies, incluido el ser humano, fueron creadas en un instante y prácticamente no han cambiado desde entonces.
- Si a un organismo le ocurre algo importante, esta experiencia pasará a sus descendientes.

Teorías intuitivas sobre la mente:

- Todos los organismos tienen mente. Cuanto más se parecen a nosotros por fuera, más se parece su mente a la nuestra.
- No podemos conversar con un pez, pero sí podemos hacerlo con un perro, un gato o un mono.
- Yo tengo una mente y esa persona también. Si esa persona se parece a mí, entonces su mente es como la mía y esa persona es buena. Si no se parece a mí, su mente también debe ser diferente y seremos enemigos.

Teorías intuitivas sobre las relaciones humanas:

- Las personas grandes son poderosas. Es conveniente estar de su lado. Si no puedo hacerme con el poder, lo mejor será que me acerque a quien lo tiene.
- El fin de la vida es acumular posesiones. Cuando un bien es muy escaso, debo conseguir el máximo posible para mí mismo y para los míos.
- Si no puedo acaparar el mercado de un producto muy preciado, habrá que repartirlo por igual entre los interesados (adiós al principio 80/20).
- Si alguien se aprovecha de mí deberé pagarle con la misma moneda.

POR QUÉ LAS TEORÍAS DE LA INFANCIA SON RESISTENTES AL CAMBIO

Estas teorías no aparecen porque sí. Todas tienen una verosimilitud superficial. Se basan en el testimonio de los sentidos y, de vez en cuando, parecen validarse. Los objetos menos densos parecen caer más despacio porque, en circunstancias ordinarias, actúa la resistencia del aire. Los perros están más atentos a las señales humanas que los peces, pero saben lo que piensa su amo tanto como un pez de colores. Las personas más grandes que un niño suelen imponerse en los altercados aunque no lo merezcan.

Además, es posible asimilar información aparentemente incoherente con las propias teorías de modo que concuerde con ellas. Cuando mi hijo Benjamin tenía 5 años, le pregunté qué forma tiene la Tierra. De inmediato me respondió: «Es redonda, papá». Animado por esta demostración de conocimiento científico (o, por lo menos, de

conocimiento cultural), decidí insistir un poco más: «Y dime, Benjamin: *tú*, ahora, ¿dónde estás?». «Pues muy fácil —me respondió—, estoy en la parte plana que hay debajo.» En términos más generales, hacemos todo lo posible para conciliar cualquier información aparentemente discordante con nuestras creencias más arraigadas. Así es como afrontamos la «disonancia cognitiva», es decir, la aparente incoherencia entre lo que nos dicen nuestros padres (o nuestros libros de texto) y lo que creemos que es verdad.

El ser humano no nace con una «pizarra mental» en blanco y no todas las teorías tienen las mismas probabilidades de surgir. Mi hipótesis, ya expuesta anteriormente, es que el ser humano está más preparado para concebir unas teorías que otras. Por citar un ejemplo que puede parecer muy evidente, es natural que el ser humano suponga que un suceso anterior (un relámpago) ha causado un suceso posterior (un trueno). Naturalmente, desde un punto de vista lógico, las «co-ocurrencias» se producen en las dos direcciones: en principio, podríamos suponer que la segunda (el trueno) es causa de la primera (el relámpago) o que las dos son el resultado de otra causa independiente (como la ira de los dioses). Sin embargo, algo en nuestro «cableado» nos predispone a la teoría antes mencionada y no a otras que son igualmente posibles desde un punto de vista lógico.

Es útil concebir nuestras teorías de la primera infancia como si fueran leves depresiones en el terreno inicialmente liso de la mente/cerebro. A medida que estas teorías parecen confirmarse, las depresiones se van haciendo más profundas hasta formar socavones. Y a menos que se produzca una especie de arrasamiento mental, lo más probable es que estos socavones se mantengan. También es útil concebir las primeras teorías como si fueran unos grabados permanentes en la mente/cerebro. Por otro lado, en la escuela asimilamos mucha información (por ejemplo, «la Tierra es redonda») y, cuando se nos pregunta, la podemos repetir. Visto de lejos, es como si los datos se fueran amontonando y estuviéramos aprendiendo muchas cosas. Sin embargo, lo más frecuente es que el grabado básico permanezca inalterado. De este modo, cuando se nos hace una pregunta para la que no estamos preparados, no sólo nos sentimos frustrados, sino que, la mayoría de las veces, volvemos al grabado anterior o, para cambiar de metáfora, volvemos a caer en el socavón de la ignorancia.[7]

Ésta es otra manera de formular la segunda faceta de nuestra paradoja: las teorías son difíciles de cambiar y las teorías iniciales lo son mucho más. En el fondo, quizá lo más sorprendente es que los niños lleguen a ser «conservantes» y no que empiecen la vida siendo «no conservantes». No sabemos por qué la conservación de la cantidad es una de esas teorías prácticamente universales entre los niños. Puede que las predicciones basadas en supuestos de no conservación sean sistemáticamente erróneas y que, a medida que los datos se acumulen, el grabado inicial se vaya haciendo disfuncional. Quizá sea que, como especie, estamos predispuestos a idear explicaciones sobrias y que la conservación («no hay adición, no hay sustracción y, en consecuencia, nada cambia»)

satisface este requisito de sobriedad. Lo que parece claro es que a los niños no se les *enseña* a ser conservantes. Simplemente se hacen conservantes más o menos cuando empiezan a ir a la escuela.

Podemos señalar varios factores que ayudan a consolidar las teorías. Uno de estos factores es la resonancia emocional que, como recordará el lector, es una de las siete palancas del cambio que he presentado en el capítulo 1. Cuanto más emocional es el compromiso con una causa o una creencia, más difícil es abandonarla. Aun después de que los crímenes de la Unión Soviética de Stalin salieran a la luz, a muchas personas que mantenían un fuerte vínculo emocional con el comunismo les costaba reconocer el daño que se había hecho. Otro factor es el compromiso público. El compromiso personal con una teoría dada ya es muy fuerte de por sí, pero si además se han hecho declaraciones públicas en apoyo de esa teoría, el orgullo y la coherencia hacen que se siga abrazando por muy desacreditada que pueda estar. Por último, también actúan factores relacionados con la personalidad. Cuanto más absolutista es la visión que uno tiene de la vida, más seguro está de sus propias opiniones y menos probable es que las abandone. Quienes tienen una personalidad «autoritaria» son especialmente propensos a aferrarse a sus creencias más antiguas. Es mucho más adecuado adoptar una postura comedida y flexible hacia las explicaciones. Por fortuna, ninguno de estos factores parece destacar en los niños pequeños y, en consecuencia, no les impiden percibir la conservación de la cantidad.

Factores que estimulan el cambio mental

Volvamos ahora a la faceta más positiva del cambio mental. Las personas cambian de mentalidad y, sobre todo en el caso de los niños y los jóvenes, lo hacen con frecuencia. Es más fácil hacerlo cuando existe una tendencia natural a adoptar una postura dada, lo que podría explicar la popularidad de los puntos de vista relativistas entre los adolescentes. También contribuye al cambio mental el hecho de que una perspectiva que choca con la propia sea mantenida por un grupo poderoso y con recursos abundantes. Si una persona se cría en un entorno radicalmente conservador, es probable que experimente una fuerte impresión cuando asista a un instituto o a una universidad de mentalidad centrista o progresista. Muchos estudios han documentado que los jóvenes «giran» hacia la izquierda cuando entran en la universidad; sin duda esto se debe, en parte, a la poderosa influencia de los compañeros. La tendencia contraria suele empezar diez o veinte años después, cuando esas mismas personas se encuentran en un entorno centrado en el dinero y necesitan recursos para adquirir una vivienda, dar estudios a sus hijos o pagarse un plan de jubilación.

Los conductistas querrían hacernos creer que los alicientes más poderosos para alterar la conducta son el premio y el castigo. Está claro que en este argumento hay algo de verdad. Muchas veces bromeo diciendo que, como padre, me convierto en

conductista si no hay otra salida. Si el hecho de expresar un punto de vista dado supone unas recompensas claras, la mayoría de nosotros aprenderemos a recitarlo y algunos incluso se lo acabarán creyendo. Pero los cambios provocados por la variación de las pautas de refuerzo suelen ser superficiales; se pueden invertir con la misma rapidez y fluidez con que se han suscitado. En mi opinión, ello se debe a que el «instructor» trabaja con la conducta manifiesta —lo que uno realmente dice o hace en un momento dado—, y no con el sistema de creencias subyacente.

De nuevo vemos aquí el poder explicativo de la perspectiva cognitiva. El conductista observa una pauta de respuestas e intenta averiguar qué conjunto de experiencias permitirá alterar esa pauta en una determinada dirección. El cognitivista intenta descubrir la representación mental subyacente y saber en qué consiste y cuál es su profundidad. A partir de aquí, el reto del analista cognitivo es comprender *qué* experiencias, perspectivas o argumentos tienen más probabilidades de cuestionar esa representación, revelar sus fallos y desautorizarla; los enseñantes que siguen una línea cognitiva elaboran experiencias que contribuyan a suscitar el descubrimiento de un concepto más poderoso, un relato más convincente, una teoría más sólida, una práctica más eficaz y, a la larga, una representación mental superior.

Cuando se aborda la complejidad relativa de unas teorías opuestas se plantea un conflicto interesante. Por un lado, las personas manifiestan cierta laxitud cognitiva. Es fácil y cómodo mantenerse fiel a la línea de pensamiento dominante, sobre todo si es sencilla e ingeniosa. Los «peces gordos» tienen todos los recursos y parece que lo más sensato es estar de acuerdo con ellos. Por otro lado, se da un deseo muy fuerte de comprender mejor las cosas, de poder controlarlas con cierto fundamento. En consecuencia, cuando los niños se encuentran con una explicación un poco más compleja que su explicación favorita, tienden a abrazarla. Por ejemplo, los estudios del desarrollo moral indican que las personas que se encuentran en un nivel X de complejidad tienden a dejarse convencer por argumentos formulados en un nivel de complejidad $X + 1$. Así, los niños que se encuentran en el nivel de «la ley del más fuerte» suelen encontrar convincente un argumento que afirme que una persona inteligente o con una sólida base ética puede ser más merecedora de recursos que una persona con más musculatura. Si la complejidad es mayor (por ejemplo, unos niveles +2 o +3), los niños no podrán asimilar el argumento y no le harán caso (los niños de 10 años no comprenden argumentos basados en conceptos complejos como «justicia distributiva» o «imperativo categórico»). Por otro lado, cuando un argumento se encuentra en un nivel menos complejo que el suyo, los niños no suelen tomarlo en serio. Por ejemplo, si un niño que se encuentre en un nivel superior de complejidad oye: «Esto es así porque lo digo yo», responderá: «Vaya argumento más tonto» o: «Eso lo dicen los niños pequeños».[8]

Encontrar la mejor manera de promover el cambio mental en los niños era uno de los principales objetivos de otro de los grandes psicólogos evolutivos del siglo XX, Lev Semyonovich Vygotsky.[9] Vygotsky decía que, en cualquier intervención pedagógica, lo

primero es determinar, mediante pruebas o tareas, la capacidad actual del niño. Pero también señalaba que dos personas que recibieran la misma «puntuación» en estas pruebas podrían diferir mucho entre sí en cuanto a su capacidad de avanzar a un nivel de mayor complejidad. Supongamos, por ejemplo, que dos niños de cinco años de edad pierden sistemáticamente cuando juegan al tres en raya y que se les enseña un procedimiento para que puedan mejorar radicalmente su actuación (por ejemplo variando de estrategia en función de quién empiece la partida). El niño *A* capta la idea de inmediato y empieza a ganar a sus compañeros; el niño *B* se esfuerza muy poco o nada por dominar esta regla y su juego no mejora. Según el análisis de Vygotsky, el niño *A* posee una «zona de desarrollo potencial (o próximo)» mucho más amplia y es mucho más probable que las intervenciones educativas sean eficaces con él. Dicho en lenguaje corriente, puede que la actuación de los niños *A* y *B* en cualquier momento no se diferencie, pero *A* tiene un potencial cognitivo mucho mayor que *B*.

Vygotsky aportó otro concepto muy útil para el estudio del cambio mental. Cuando un niño rinde mal en una tarea, será útil ofrecerle un *andamiaje*, es decir, ofrecerle de una manera metódica y ordenada el apoyo suficiente para que pueda mejorar de forma significativa su actuación. Volviendo al ejemplo del tres en raya, este andamiaje consistiría en decirle a un niño que siempre trate de prever lo que hará su adversario cuando él mismo haga un movimiento o que adopte una estrategia diferente cuando su adversario coloque una *X* en una esquina o cuando la coloque en el centro del tablero. Este consejo se podría reforzar señalando lo que ocurre cuando se sigue esta táctica y comparándolo con lo que ocurre cuando no se sigue. El andamiaje funciona cuando el niño puede aprovechar esta ayuda. Sin embargo, y al igual que al construir un edificio, el andamiaje no debe ser permanente. En efecto, una vez «usado», se debe retirar con rapidez. Según la teoría de Vygotsky, el andamiaje tiene éxito cuando se «interioriza»; lo que primero debe venir del exterior, normalmente de una persona de más edad y más informada, deberá pasar a formar parte de las «conversaciones» que el niño mantiene dentro de su propia mente.

De vez en cuando se producen unos cambios mentales —como el del judío Saulo cuando se convirtió al cristianismo camino de Damasco— que pueden ser súbitos, drásticos y permanentes; estos cambios invaden el núcleo del propio ser y se apropian de él. Sin embargo, también debemos tener presente que se comunican más casos de cambios drásticos de los que se producen realmente. Muchos que pregonan una nueva creencia diciendo, por ejemplo, que han «renacido» gracias a la lectura de la Biblia han vuelto a sus creencias anteriores al cabo de unos días o unos meses. Y, volviendo a Nicholson Baker, también debemos recordar que se pueden producir cambios mentales importantes de una forma mucho más gradual y misteriosa, y que la persona puede llegar a ser consciente de estos cambios bastante después de que se hayan producido. Las «caídas del caballo» son genuinas, pero sólo son una de las muchas experiencias marcadas por unos cambios importantes de mentalidad.

En resumen

Hemos presentado los principales aspectos de nuestro relato sobre el cambio mental. Empezamos con la mente humana, que posee un conjunto de representaciones mentales. Estas representaciones mentales están caracterizadas por su contenido: tienen —o quizá mejor, *son*— significado. Pero también tienen formas, y el «mismo» contenido se puede expresar en formatos diversos y con múltiples representaciones. (Recordemos las distintas ilustraciones gráficas del principio 80/20.) Estos formatos se pueden describir de diversas maneras: para nuestros fines, las inteligencias humanas son un buen recordatorio de las diversas formas que pueden adoptar los contenidos mentales.

Las representaciones mentales se pueden encarnar en diversas entidades de la psique. Aunque para simplificar es conveniente hablar de *ideas*, creo más preciso distinguir entre conceptos, relatos, teorías y aptitudes. Todos albergamos un conjunto de estas entidades mentales; y si supiéramos lo suficiente de la mente y del cerebro, podríamos describir estas representaciones con detalle e incluso establecer con exactitud cómo se codifican en nuestro sistema nervioso.

Pero ¿cómo se cambian estas entidades? Para poder hacerlo necesitamos afrontar la paradoja del cambio mental. Desde un punto de vista, la mente cambia con gran facilidad, especialmente durante la infancia y la juventud. Podemos tener la seguridad de que ciertos cambios mentales se acabarán produciendo tarde o temprano. Pero, al mismo tiempo, la mente es un mecanismo muy conservador. Ya muy pronto se forman teorías, conceptos, relatos y aptitudes que se resisten al cambio. Por ejemplo, en el caso de las teorías que se espera que dominemos en la escuela, la mente demuestra ser muy refractaria al cambio y persiste en sus teorías originales «no escolarizadas» aunque, en apariencia, una persona pueda recitar las frases adecuadas. Cambiar la mentalidad en relación con la materia, la vida, los fenómenos mentales y las personas es un reto educativo colosal. Y los cambios mentales tampoco se dan con más facilidad fuera de la escuela: sea en la política o en la religión, en el trabajo o en casa, las creencias se consolidan con gran facilidad y después son muy difíciles de modificar.

También hemos destacado unas cuantas reglas generales. Cambiar de mentalidad es más difícil para las personas de temperamento rígido que adoptan una perspectiva con mucho fervor, y más si la apoyan públicamente. Por otro lado, el cambio es más fácil cuando una persona se encuentra en un entorno nuevo rodeado de compañeros con distintas opiniones y creencias (como al entrar en la universidad), cuando pasa por alguna experiencia demoledora (como un accidente grave, un divorcio o una muerte inesperada) o cuando se encuentra con alguna personalidad inspiradora. Pero, aun así, quienes proclaman un cambio mental muchas veces harían bien en no cantar victoria. Las probabilidades de perder lo ganado son manifiestas en quienes más ruido hacen, sobre todo en las personas dadas a las declaraciones histriónicas («El panorama ha cambiado

por completo»), que luego ponen de manifiesto su decepción cuando el resto del mundo sigue siendo como era. En otras palabras, es más fácil hablar del cambio mental que lograr cambios duraderos en la mentalidad de una determinada persona.

UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

Hasta ahora he hablado de la mente de una manera muy cartesiana, tratándola como si fuera una entidad incorpórea. Naturalmente, la mente se encuentra en el cuerpo humano, aunque también en el cuerpo de otros animales y, como se dice cada vez más, en entidades inorgánicas como los ordenadores. A veces, como en el caso de los niños y los jóvenes, la mente parece cambiar por su cuenta; pero en otras ocasiones las personas cambian de mentalidad conscientemente. Por ejemplo, yo mismo podría decidir que de ahora en adelante dejaré de ser un psicólogo cognitivo y me haré conductista; o que me haré libertario en lugar de socialdemócrata; o que seré un cristiano practicante en lugar de un judío seglar.

Sin embargo, la mayoría de las veces la mentalidad cambia como resultado de la acción de algún agente externo. Cuando somos jóvenes, nos encontramos con personas que están autorizadas para cambiar nuestra mentalidad: nuestros padres y otros parientes adultos, nuestros enseñantes y otras figuras de autoridad de nuestro barrio y nuestra comunidad. E incluso siendo adultos nos encontramos con algunos agentes, como nuestro jefe o el sistema legal, que tienen poder suficiente para cambiar nuestra conducta y (en ocasiones) nuestra mentalidad.

En la siguiente parte del libro centraré mi atención en los agentes y las instituciones que tienen el potencial de promover el cambio mental. He optado por hacerlo examinando en un orden concreto los seis ámbitos en los que normalmente se producen los cambios mentales. Empezaré por los cambios que se producen en el ámbito más amplio, un país entero, e iré estrechando gradualmente mi enfoque hasta llegar a los ámbitos más íntimos, los que suponen dos personas y, por último, la propia mente. Aunque hay algunas características comunes a toda esta variedad de ámbitos, también hay factores importantes que distinguen cada forma de cambio mental.

Podemos concebir estos ámbitos ordenándolos como si formaran una pirámide invertida:

Cambios a gran escala que afectan a la población heterogénea de una región o de todo un país.
Cambios a gran escala que afectan a un grupo más uniforme u homogéneo.
Cambios suscitados por obras artísticas o científicas.
Cambios en contextos de enseñanza formal.
Formas íntimas de cambio mental.
Cambiar la propia mente.

Puede que los agentes del cambio mental más reconocidos sean los líderes que actúan en el nivel correspondiente a la fila superior de nuestra pirámide invertida: los elegidos para desempeñar cargos políticos o los que ocupan puestos de autoridad sobre grandes poblaciones. Los ejemplos van desde la primera ministra británica Margaret Thatcher hasta el líder mundial Mahatma Gandhi. Actuando en un escenario muy amplio, estos líderes ejercen influencia en un gran número de personas, personas que suelen ser muy distintas entre sí. Incluso pueden cambiar, para bien o para mal, el curso de la historia.

Es de suponer que a un líder le será más fácil efectuar un cambio mental dentro de la segunda de nuestras categorías, es decir, en un grupo más homogéneo o uniforme, como una empresa, una asociación, una organización civil o una universidad. En ejemplos como el de sir John Browne, director de la gran empresa de hidrocarburos BP, o el de James Freedman, rector de la Universidad de Dartmouth, veremos que estos líderes deben tratar con personas que tienen en común unos conocimientos y un nivel de experiencia. Sin embargo, y como veremos en la siguiente parte del libro, cambiar la mentalidad de estas poblaciones también plantea grandes retos, sobre todo cuando los miembros del grupo tienen ideas propias que difieren considerablemente de las de los líderes.

Nuestro tercer ámbito del cambio mental se refiere a los cambios provocados por las obras que crea una persona, no por las palabras o las acciones directas de un líder. Por ejemplo, los escritos de Karl Marx ejercieron una enorme influencia en los acontecimientos políticos de finales del siglo XIX y durante todo el siglo XX, pero él mismo no fue un líder en el sentido «directo» que suele tener esta palabra. Y la mentalidad no sólo la cambian quienes actúan en la esfera política o económica. Nuestra comprensión del mundo también recibe la influencia de mentes creativas como la de Albert Einstein en el campo de la física o la de Charles Darwin en el campo de la biología. Podemos ver otros ejemplos en la obra creativa de escritores como James Joyce, de músicos como los Beatles y de bailarines/coreógrafos como Martha Graham. Ni siquiera hace falta pronunciar discursos o escribir textos para suscitar un cambio mental. Es probable que la demoledora representación de la guerra civil española que Pablo Picasso plasmó en su *Guernica* haya conformado o alterado más concepciones de esa guerra que mil reportajes en la prensa.

El cuarto ámbito de nuestra pirámide corresponde a la única institución del mundo que tiene el encargo formal de suscitar el cambio mental: la escuela. Esta institución destaca porque sirve a los niños y a los jóvenes, es decir, a las personas cuya mente se puede cambiar con más facilidad. Establecen currículos y disciplinas que intentan cristalizar los conocimientos de la época y asumen la responsabilidad de supervisar cómo y hasta qué punto ha cambiado la mentalidad de los alumnos. Los entornos de la educación formal varían mucho: grandes conferencias impartidas a centenares de

asistentes, actividades didácticas informales con uno o varios estudiantes, niños que estudian solos en la biblioteca o ante la pantalla del ordenador o, más recientemente, actividades de educación para adultos, incluido el reciclaje profesional.

El quinto ámbito del cambio mental corresponde a lo que podríamos llamar «contextos íntimos». De vez en cuando deseamos suscitar un cambio mental en miembros de nuestra familia o queremos convencer a nuestros amigos o enemigos de la bondad de nuestra postura, o deseamos poder trabajar con eficacia con nuestro jefe o con nuestros empleados, o intentamos armonizar nuestra forma de pensar con la de la persona amada. Al examinar los diversos ámbitos en los que tiene lugar un cambio mental, solemos salir más beneficiados cuando podemos promover cambios en estos contextos íntimos, aunque también en ellos solemos pagar un alto precio si nuestros intentos fracasan. Más adelante veremos ejemplos de cambios mentales en ciertos contextos íntimos, como la entrevista entre el rector de una universidad y un profesor de ésta, la correspondencia entre dos ex presidentes estadounidenses o la interpretación del sueño de un paciente por parte de su psicoterapeuta.

Por último, entraremos en el terreno fascinante de nuestra *propia* mente. También nuestra mente cambia, bien porque queremos que lo haga, bien porque ocurre algo en el mundo o en nuestra vida mental que justifica el cambio. Estos cambios se pueden dar en cualquier esfera: en nuestras creencias políticas, científicas o religiosas, o en la imagen que tenemos de nosotros mismos. Veremos ejemplos como el de Whittaker Chambers, un ciudadano cuyo cambio radical de postura hacia el Partido Comunista estadounidense contribuyó a provocar un cambio en la sensibilidad política de todo el país hace medio siglo; o los casos de eruditos como el filósofo Ludwig Wittgenstein y el antropólogo Lucien Lévy-Bruhl, que en sus respectivos campos de estudio experimentaron unos cambios de mentalidad que tuvieron una gran difusión. Algunos cambios mentales se pueden dar con extrema fluidez, pero hay otros que transforman por completo nuestra concepción del mundo o nuestra forma de vivir.

Desde un punto de vista más general, podemos identificar algunas características del cambio mental que son comunes a todos estos ámbitos. Para ello haré uso de las distinciones que he planteado anteriormente. Como se muestra en el apéndice, en cada caso hay un *contenido* ideacional original y una perspectiva contraria a la que llamo *contracontenido*; este contenido ideacional puede ser un concepto, un relato, una teoría o algún tipo de aptitud. Otros elementos son la naturaleza del *público* al que se dirige el intento de cambio mental, el *formato* concreto en que se presenta el contenido y los *factores* (las siete palancas del cambio mental) que impulsan o frustran el cambio del contenido original al contenido nuevo, es decir, los factores que determinan si se alcanza o no un punto de inflexión.

Los lectores que estén familiarizados con los espacios multidimensionales verán que he tenido en cuenta una enorme cantidad de dimensiones. Si fuéramos a rellenar cada casilla del cambio mental habría centenares de entradas: después de todo, he especificado

seis ámbitos dispuestos en forma de pirámide, cuatro tipos de contenido ideacional (desde los conceptos a las teorías), por lo menos ocho formatos de representación (que reflejan las diversas inteligencias) y siete palancas distintas que impulsan o frustran el cambio (razón, investigación, resonancia, redescripciones representacionales, recursos y recompensas, resistencias y sucesos del mundo real).

Afortunadamente, es posible examinar el cambio mental de una manera más sencilla. Después de todo, cada ámbito favorece ciertos tipos de contenidos y destaca unas palancas más que otras. También es muy eficaz usar casos representativos del cambio mental en un ámbito concreto. Por ejemplo, los líderes que se dirigen a grupos grandes y heterogéneos trabajan necesariamente con relatos; los que intentan suscitar cambios en grupos más reducidos y uniformes, pueden presentar teorías; los líderes de grupos grandes suelen usar la inteligencia lingüística e intentan encarnar los cambios deseados en sus propias acciones; quienes suscitan el cambio mental mediante su actividad creativa emplean toda la gama de inteligencias; y el cambio mental en un contexto íntimo se basa sobre todo en la inteligencia interpersonal.

Por otro lado, ciertas palancas del cambio guardan una relación especial con unos ámbitos concretos. La razón y la investigación son muy importantes para quienes se dedican a la argumentación intelectual; la resonancia tiene una importancia especial en las relaciones interpersonales; las resistencias son especialmente importantes cuando se presentan nuevas teorías en contextos educativos formales; los líderes de grandes grupos suelen contar con abundantes recursos, pero los sucesos del mundo real pueden contribuir a sus esfuerzos o torpedearlos. En resumen, en nuestro estudio podemos hacer uso sin problemas de ejemplos asociados a una forma determinada de cambio mental.

A priori, nunca se puede predecir con certeza si un cambio mental se va a producir o no. Pero parece que podemos decir sin temor a equivocarnos que un cambio mental tiene más probabilidades de darse si lo apoyan los siete factores que si todos o la mayoría de ellos se oponen a él. El equilibrio entre estas fuerzas determinará si es probable o no que se llegue a un punto de inflexión.

Ahora ya he presentado todo el instrumental del cambio mental: los contenidos y contracontenidos de la mente; los diversos ámbitos (presentados en forma de pirámide invertida) donde es más probable que se dé el cambio mental; las distintas formas de representación que se pueden usar para presentar estos contenidos y contracontenidos; y los siete factores o palancas que determinan en su conjunto si es probable que un cambio mental se acabe produciendo. En lo que sigue aplicaré este marco de referencia a los ejemplos que he elegido para cada ámbito. En el apéndice, el lector verá su aplicación de una manera esquemática. Naturalmente, quienes deseen usarlo de una forma más informal son totalmente libres de hacerlo; y quienes prefieran sumergirse en los ejemplos pueden tratar el marco de referencia como si fuera una música de fondo, es decir, prestándole atención cuando lo deseen y olvidándose de él cuando prefieran centrarse en el texto.

Capítulo 4

LIDERAR UNA POBLACIÓN HETEROGÉNEA

Sean jefes de Estado o altos funcionarios de Naciones Unidas, los líderes de poblaciones grandes y heterogéneas tienen un potencial enorme para cambiar mentalidades. En el fondo se ocupan del cambio mental, pero en su cometido pueden llegar a cambiar el curso de la historia. De los seis tipos de agentes del cambio que examinaremos en este libro, los líderes de estas poblaciones heterogéneas son los que se encuentran en la posición de influir en el mayor número de personas. Pero la eficacia de estos líderes depende de muchos factores.

En una democracia, un líder elegido tiene poder, pero no puede ejercerlo sin más. Debe convencer a los miembros de su propio partido para que acepten su liderato y desarrollar políticas que puedan obtener un apoyo razonable entre la burocracia gubernamental y el gran público. En ausencia de este apoyo, es probable que se enfrente a una sublevación de sus propios partidarios o que proponga leyes que no lleguen a promulgarse, no se hagan cumplir o le conduzcan a una derrota en las siguientes elecciones.

Para cambiar mentalidades con eficacia, estos líderes recurren especialmente a dos instrumentos: los relatos que narran y la vida que llevan. En función de nuestras palancas del cambio, la «resonancia» que pueda existir, o no, entre sus relatos y su vida tiene una importancia muy especial. En este capítulo examinaré la eficacia de varios líderes mundiales, desde Bill Clinton a Mahatma Gandhi. La primera ministra británica Margaret Thatcher es un ejemplo muy gráfico de cómo se puede cambiar la mentalidad de una población grande y heterogénea.

MARGARET THATCHER: UN RELATO Y UNA VIDA

En 1979, Margaret Thatcher, entonces de 53 años y diputada de la Cámara de los Comunes, hizo historia en el campo de la política. Al presentarse como candidata para dirigir el Partido Conservador británico, Thatcher adoptó un sencillo lema: «El Reino Unido ha perdido el rumbo». Según el análisis de Thatcher, el Reino Unido había sido en otro tiempo una gran potencia con un vasto imperio que se extendía por todo el mundo, unos principios democráticos muy admirados y una innovadora visión para los negocios. Durante los peores momentos de 1940, el Reino Unido, bajo el firme liderato de Winston Churchill, había resistido en solitario el poder nazi que había invadido con tanta rapidez

Europa occidental. Pero, paradójicamente, tras la victoria sobre las potencias del eje en 1945, el poder y la influencia del Reino Unido menguaron con rapidez. Churchill fue obligado de inmediato a dejar el poder. Luego, una serie de líderes anodinos de los dos principales partidos forjaron una síntesis de posguerra: el Reino Unido debía conformarse con ser una potencia de segundo orden, desmantelar su imperio, retirarse a sus límites geográficos y renunciar a su soberanía uniéndose a una serie de entidades económicas y políticas de ámbito europeo. Además, los principales servicios sociales y las industrias se debían nacionalizar, los sindicatos debían ser independientes y soberanos, el gobierno debía actuar por consenso entre los principales partidos, asegurándose la continuidad por medio de la administración pública, y el Reino Unido debía mantener una relación de subordinación con Estados Unidos y convertirse en la versión inglesa de la Escandinavia socialdemócrata.[1]

Thatcher prometió que, si llegaba a primera ministra, todo esto cambiaría. La influencia británica en el mundo comercial y empresarial recibiría un nuevo ímpetu. Se acabaría con el poder de los sindicatos y se privatizarían las industrias y los servicios. El Reino Unido volvería a restablecer su «alianza especial» con Estados Unidos y, con su soberanía intacta, asumiría un rol de liderato en Europa y en todo el mundo.

Mujer inteligente, implacable y hecha a sí misma, Thatcher era una persona muy adecuada para transmitir este mensaje. Su familia no había tenido muchos medios (Thatcher había crecido en el piso que había sobre la tienda de ultramarinos de sus padres) y, aun así, había sido aceptada en Oxford y se había licenciado en química y en derecho. Después de criar a dos hijos, había escalado puestos en la política y ocupado varios cargos en la «sombra» del Partido Conservador, que por entonces había quedado en un segundo plano. Aunque había sido muy prudente en su apoyo al partido, había dejado claro que era una mujer de sólidos principios y convicciones. Cuando analizó el panorama a finales de la década de 1970, vio con claridad que «[...] ninguna teoría de gobierno ha sido sometida a una prueba más justa ni ha sido objeto de un experimento más prolongado en un país democrático que el socialismo democrático en el Reino Unido. Pero ha fracasado de una manera lamentable en todos los aspectos [...] dejando arruinado al país y a sus industrias».[2] De ser esto cierto, y si el Reino Unido realmente había «perdido el rumbo», Thatcher parecía la candidata perfecta para reconducir al país por el buen camino.

Desde el momento en que llegó a primera ministra, Thatcher empezó a aplicar su programa con determinación y con el objetivo de promover un cambio drástico en el país. Citaba con admiración al conde de Chatham, uno de sus predecesores: «Sé que puedo salvar a este país y que nadie más puede hacerlo».[3] En efecto, al cabo de unos años el Reino Unido parecía un país muy diferente y volvía a ocupar un lugar de importancia a sus propios ojos y a los ojos de muchos otros países. Es indudable que las políticas de Thatcher no gozaban de una popularidad absoluta. Yo mismo, como estudioso apostado cómodamente al otro lado del Atlántico, observaba con pesar cómo

restaba poder a grandes universidades, cómo eliminaba el control local de las escuelas y cómo menospreciaba a los intelectuales, sobre todo a los que osaban poner en duda sus fines o sus medios. Muchos observadores creían que en su afán de favorecer los intereses comerciales, Thatcher estaba dispuesta a llevarse por delante a los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Rechazando esta caracterización, una vez declaró con tono desafiante: «Eso que llaman sociedad no existe: lo único que hay son personas».[4] Deseaba nivelar el terreno de juego, dar a cada persona la oportunidad de participar en la vida del país (como ella misma había hecho unos decenios atrás) y luego dejar que las que mostraran aptitudes y tesón llegaran a la cima.

Es indudable que Thatcher tuvo éxito en cambiar muchas mentalidades: a causa de su influencia, el Reino Unido es hoy una nación muy diferente. Y lo hizo con más eficacia y rapidez de lo que hubieran esperado sus partidarios o sus detractores. En realidad, siguió dominando el discurso político aun después de dejar el poder en 1990. Tanto su sucesor conservador, John Major, como su sucesor laborista, Tony Blair, se han definido en muchos temas siguiendo la estela marcada por la hegemonía de Thatcher. Por ejemplo, la tan cacareada «tercera vía» de Tony Blair es un intento de conciliar el socialismo de posguerra de los laboristas y el (en su opinión) excesivo liberalismo del régimen posterior de Thatcher. Otro relato, podríamos decir.

Pero ¿y el relato de Margaret Thatcher? Como decía al principio de este capítulo, los relatos que narran los líderes y la vida que llevan pueden determinar el éxito o el fracaso en su intento de cambiar la mentalidad de los electores. Es evidente que Thatcher narraba un relato sencillo y convincente. Reducido a sus puntos esenciales, ese relato decía que el Reino Unido había sido en otros tiempos una gran nación, que había perdido el rumbo en las décadas pasadas y que era posible hacer que recuperara su influencia. Como narradora (y vendedora) de ese relato, Thatcher tenía que ser creíble. El hecho de que ella misma hubiera ascendido hasta el poder mediante su capacidad y su esfuerzo reforzaba su credibilidad. La vida que había llevado y cómo la había llevado *encarnaba* perfectamente el mensaje que intentaba expresar en palabras. Y, en efecto, el coraje que Thatcher demostró en su cargo, llevando a su país a la guerra para mantener su ocupación de las islas Malvinas, sobreviviendo a un atentado en el congreso de su partido celebrado en Brighton y decidiendo seguir en aquel escenario sitiado, reforzó el relato nacional que estaba difundiendo y puede que fuera la clave de su éxito.

Creo que es importante explicar por qué hablo de un «relato». Thatcher no se limitó a difundir un mensaje, un lema, una imagen o una visión, aunque todo ello se pudiera deducir de lo que decía. Su mensaje contenía los elementos esenciales de toda buena narración: un *protagonista* (la nación —si no toda la sociedad— británica), un *objetivo* (recuperar el prestigio, volver a situar al Reino Unido en el lugar que le correspondía) y unos *obstáculos* (la desacertada política basada en el consenso de los últimos años, la cesión del liderato a otros países, el poder de los sindicatos, la indocilidad de los países de la Commonwealth y la ausencia de una sólida «voluntad nacional»). Y había un

vehículo para combatir estos obstáculos: el conjunto de políticas que Thatcher, como líder conservadora, estaba proponiendo. No se andaba con rodeos. Continuamente preguntaba: «¿Es de los nuestros?». Al plantear esta pregunta, Thatcher reducía deliberadamente la población británica a un conjunto de individuos que comulgaban o no comulgaban con su nuevo relato. Y dado que podemos suponer que este relato no había sido muy conocido diez años antes, tuvo que convencer a muchas personas para que aceptaran su visión de las cosas.

Sería relativamente fácil que un relato como el de Thatcher se difundiera y acabara arraigando si no hubiera ningún relato anterior. La mente como pizarra en blanco, como *tabula rasa*, es un objetivo muy atractivo para cualquier mensajero. Sin embargo, los niños ya conocen muchos relatos antes de entrar en la escuela, incluidos relatos sobre el país en el que viven. Y cuando una persona llega a la edad de votar es indudable que habrá asimilado decenas de relatos sobre cuestiones políticas, económicas, sociales y culturales. Tomando una analogía de los escritos del biólogo Charles Darwin (que a su vez la tomó del economista Thomas Malthus), podemos concebir la mente como un inmenso campo de batalla. En este entorno competitivo hay diversos relatos que luchan entre sí por sobrevivir el mayor tiempo posible en la mente/cerebro y tener la oportunidad de estimular las conductas correspondientes.

Las narraciones y la apuesta de Darwin

No es fácil conseguir que un relato se escuche. Todos hemos oído muchísimos relatos y algunos más de una vez. No solemos guardar en la memoria la mayoría de los relatos y los chistes que oímos porque son demasiado similares a otros que ya conocemos y carecen de novedad. Normalmente, lo que hacemos es asimilarlos a esos relatos ya conocidos y aceptados. (Ésta es la razón de que recordemos relativamente pocos detalles de la mayoría de los episodios de las series de televisión.) Por otro lado, los relatos demasiado extravagantes o exóticos también suelen perderse en el olvido: o bien los reprimimos por ser demasiado extraños o amenazadores (esto es lo que me suele pasar cuando veo una película india o japonesa hecha para el consumo interno) o bien los deformamos para que encajen con relatos ya conocidos (que es lo que hacemos cuando visitamos un país extranjero y suponemos erróneamente que los sucesos observados, como un mitin político o un partido de fútbol, ocurren de la misma manera que en nuestro país o tienen el mismo significado). Consideremos un ejemplo que personalmente conozco muy bien: durante las décadas de 1980 y 1990, los centros de preescolar de Reggio Emilia, en Italia, al principio se veían (aunque erróneamente) como si fueran unas simples variantes de los jardines de infancia estadounidenses. Con el tiempo, los observadores atentos acabaron dándose cuenta de que estas escuelas italianas actuaban

de una manera totalmente diferente: por ejemplo, interpretaban el aprendizaje como un fenómeno más colectivo que individual y basaban las futuras actividades en una cuidadosa documentación de los elementos y los productos de cada día.

Un buen relato debe tener suficientes elementos familiares para que no sea rechazado de inmediato y al mismo tiempo debe poseer suficientes rasgos distintivos para llamar la atención y captar el interés. En cierto sentido, el público tiene que estar preparado; en otro, se tiene que sorprender. Es muy posible que el Reino Unido no estuviera preparado para oír a Thatcher diez años antes, cuando los problemas internacionales de la década de 1960 eran prioritarios. También es muy probable que Thatcher hubiera sido rechazada diez años después —como al final acabó sucediendo— porque, por entonces, la opinión pública conocía muy bien su postura y, por ende, también conocía sus defectos. Puede que sin ser consciente de ello, el Reino Unido se encontraba preparado para una nueva vía, un nuevo relato, quizás una «tercera vía».

Describo esta situación como una batalla entre un «relato» nuevo y uno o más «contrarrelatos» o, en términos más generales, como una pugna entre un «contenido» y uno o más «contracontenidos». Para que el relato de Thatcher sobre el Reino Unido se impusiera, tenía que llamar la atención y superar con el tiempo a los contrarrelatos rivales. En el caso del Reino Unido de finales de la década de 1970, estos contrarrelatos habrían sido los siguientes: «El Reino Unido fue grande en otros tiempos, pero lo pasado, pasado está», «La mejor para el Reino Unido es una sociedad pacífica y socialista que ya no sueñe con dominar el mundo», «El Reino Unido debe cambiar de rumbo, pero sólo a partir de la evolución y el consenso», «El Reino Unido debe reforzar sus vínculos con el continente y erigirse en líder de la Unión Europea», etc.

El lector habrá observado que acabo de aplicar gran parte del marco de referencia analítico al caso de Margaret Thatcher. (Para ver la aplicación explícita de este marco de referencia a partir de ahora, el lector puede consultar el apéndice.) He expuesto el contenido del cambio mental que Thatcher deseaba efectuar y los contracontenidos a los que se tuvo que enfrentar. He descrito sus distintos públicos: los principales cargos de su propio partido, la burocracia de Londres y el público británico en general. He señalado que Thatcher traducía el contenido a unos relatos convincentes y que expresaba estos relatos tanto en lenguaje natural como encarnando los temas principales en su vida personal.

Pero ¿qué podemos decir de los factores que favorecen, o frustran, el cambio? La historia no permite realizar experimentos controlados. Nunca podremos saber con certeza qué factores inclinaron la balanza en favor del relato de Thatcher. Sin embargo, sí que podemos hacer un experimento mental para examinar el papel de las siete palancas del cambio presentadas en el capítulo 1.

Razón

Thatcher sobresalía en los debates. Ya en sus inicios como dirigente política en Oxford sabía analizar una cuestión y presentar argumentos a favor y en contra. Influida por el economista Frederich von Hayek y su colega y amigo Keith Joseph, supo exponer con eficacia las nuevas posturas conservadoras ante públicos muy diversos. Brillaba en los debates parlamentarios y en sus comparencias semanales ante la Cámara de los Comunes. En su esfuerzo por cambiar la mentalidad de sus conciudadanos, supo exponer los problemas y los fallos de los últimos treinta años y mostrar que su línea de pensamiento permitía superar esos fallos y hacer del Reino Unido un país más próspero y poderoso.

Investigación

Thatcher era una entusiasta de los estudios políticos. Insistía en recopilar datos de los diversos gabinetes ministeriales y de las oficinas de Whitehall. Estudiaba minuciosamente estos datos, los memorizaba y salpicaba sus eficaces argumentos con datos que los apoyaban. Denunció el aumento del desempleo, de las huelgas y de la inflación bajo los gobiernos anteriores y se sintió muy orgullosa cuando estas cifras empezaron a reducirse a mediados de la década de 1980. Y también señalaba los cambios favorables de actitud, comportamiento y rendimiento que tenían lugar en otros países que, quizás inspirándose en su éxito, habían rechazado las políticas socialistas.

Resonancia

A la larga, los líderes no pueden ser eficaces, y no pueden pedir sacrificios, a menos que sus relatos y su personalidad estén en sintonía con su público. Thatcher sintetizaba sus razonamientos y sus datos con una retórica muy atractiva. Como ella misma dijo al reflexionar sobre su llegada al poder: «No sólo habíamos diseñado un programa completo de gobierno; también supimos hacer uso de la propaganda para exponer una causa compleja con un lenguaje directo, claro y simple. Veníamos defendiendo esa causa desde hacía prácticamente cuatro años, por lo que, con suerte, la gente vería en nuestro programa algo familiar y de sentido común, no un proyecto insensato y radical».[5]

Sería exagerado decir que Thatcher caía bien a todos sus conciudadanos o que suscitaba en todos una respuesta positiva: tenía el don de provocar rechazo tanto en los adversarios que osaban criticar sus políticas como en los partidarios que dudaban de su firmeza. Pero ella solía dirigir su mensaje a electores a los que podía convencer gracias a una sintonía con ellos que, sin duda, se basaba en sus orígenes modestos y en su imagen de seriedad y sensatez. Desde el punto de vista de las otras palancas del cambio (véase el capítulo 1), estos electores se identificaban con ella, la respetaban y depositaban en ella su confianza. Thatcher era muy sensible a esta clase de atracción. Como dijo una vez: «No sentía la necesidad de un intérprete para dirigirme a personas que hablaban el

mismo idioma. Y veía como una verdadera ventaja el hecho de que hubiéramos llevado una vida parecida. Sentía que las experiencias por las que había pasado me habían preparado muy bien para la lucha que se avecinaba».[6]

En ocasiones, el poder de la resonancia puede ser más manifiesto precisamente cuando la resonancia cesa. En efecto, hacia el final de sus diez años en el poder, Thatcher se había vuelto muy arrogante y estaba mucho menos dispuesta a escuchar, a aprender y a rectificar. No sólo perdió el apoyo de gran parte de la opinión pública, sino también —y con consecuencias fatales— de los cargos de su propio partido. Su caída del poder fue muy rápida.

Redescripciones representacionales

Como líder que se dirigía a una población muy amplia y heterogénea, Thatcher dependía muchísimo de los relatos —sobre todo, «El relato»— que narraba: un relato muy concreto sobre el Estado del Reino Unido expresado en un lenguaje corriente. Thatcher reforzaba su mensaje con ingeniosos apoyos visuales; por ejemplo, su cartel de campaña de 1979 mostraba una larga cola de hombres y mujeres frente a una oficina de desempleo. Jugando con los distintos significados de la palabra *labour*, la leyenda del cartel decía: «El trabajo [o el Partido Laborista] no va bien».[7] Igualmente poderosa era la encarnación del relato de Thatcher en su propia vida: sus orígenes modestos, su independencia y su coraje en la guerra de las Malvinas, en el atentado terrorista de Brighton y en la confrontación política. Su vida familiar aparentemente feliz y estable, y sus profundas convicciones religiosas, dieron más fuerza a esta encarnación. Las diversas representaciones de su mensaje central le fueron muy útiles y ayudan a explicar por qué otras figuras políticas con unos mensajes similares pero con unas encarnaciones menos convincentes —John Major en el Reino Unido o Newt Gingrich en Estados Unidos— no tuvieron el mismo éxito.

Un elemento importante de la encarnación de Thatcher era su firme creencia en que seguía el camino correcto y en que no debía apartarse de él. «Estaba plenamente convencida de una cosa: no tenía ninguna oportunidad de lograr el cambio fundamental de actitud que hacía falta para detener el declive del país si la gente pensara que la presión podría hacernos cambiar de rumbo.»[8] Al final, esta tenacidad tuvo su recompensa: «La gente vio la conexión entre la determinación que habíamos demostrado en nuestra política económica y la que demostramos en nuestra gestión de la crisis de las Malvinas».[9]

Recursos y recompensas

Aunque la política se refiere en gran medida a las ideas, también trata de la acumulación y la distribución de recursos. Margaret Thatcher sabía que debía rodearse de un círculo interno fuerte y que le brindara todo su apoyo. Escogió a los miembros de

este círculo con sumo cuidado, les confirió el poder y el prestigio necesarios, y no dudó en sustituirlos si no daban la talla. Para los políticos ambiciosos era una imprudencia oponerse a Thatcher; tomaba represalias sin titubear y tampoco dudaba en recompensar a quienes le eran leales.

En cuanto a los recursos y las recompensas para el país en general, la idea esencial de Thatcher era reducir el volumen y el poder del aparato central del Estado y devolver los recursos a los ciudadanos para que los usaran como creyeran oportuno. Al principio, esto no fue más que una promesa: dos años después de que Thatcher llegara al poder, la población británica se encontraba mucho peor que antes en la mayoría de los índices económicos. Pero cuando la economía empezó a despegar y el desempleo se fue reduciendo, el país empezó a ver los beneficios que se le habían prometido.

Sucesos del mundo real

Incluso quienes tienen debilidad por las explicaciones de los acontecimientos basadas en el papel de «grandes hombres» o de «grandes mujeres», reconocen que los líderes deben actuar dentro del marco que constituye su propia época. Hay factores que un líder no puede controlar y que pueden tener un gran impacto. Por ejemplo, en el caso de Margaret Thatcher podemos recordar los efectos negativos de la crisis del petróleo resultante de la caída del sha de Persia en 1979, o los efectos positivos de la elección de Ronald Reagan al año siguiente. Algunos de los sucesos más memorables del mandato de Thatcher no estuvieron en sus manos: la toma de las islas Malvinas por parte del ejército argentino, los atentados terroristas del IRA o la llegada al poder de Mijail Gorbachov en la Unión Soviética. Con todo, una de las marcas de un líder es su manera de responder a estos sucesos difíciles de prever o de controlar. Thatcher obtuvo unas notas muy altas en este apartado.

Resistencias

Desde el principio, Thatcher comprendió que era necesario superar los poderosos contrarrelatos (o contracontenidos) que corrían por el Reino Unido durante la década de 1970. Se encontró con resistencias dentro de su propio partido y, con toda la intención, dio a estas personas el apodo de «Los ñoños». Les atacó con tal mezcla de determinación y entusiasmo que al final consiguió enmudecerlos. Es probable que su coraje personal, su habilidad para distribuir recursos y recompensas y su victoria en las Malvinas inclinaran la balanza a su favor.

En su intento de acallar las resistencias, Thatcher procuraba dirigirse directamente a quienes opinaban de otra manera, como en el caso de los sindicatos: «Comprendo vuestros temores. Teméis que producir más con menos personas supondrá menos puestos de trabajo [...] pero estáis equivocados [...] la mejor manera de combatir el

desempleo es producir más a menor precio para que haya más gente que pueda comprar [...] crearemos las condiciones para proteger el valor del dinero que ganáis y el dinero que ahorráis».[10]

Sin embargo, al reflexionar sobre su paso por el poder, Thatcher admitía que estas resistencias nunca se pueden vencer por completo: «La ortodoxia económica, unos niveles bajos de regulación y de cargas fiscales, una burocracia mínima, una defensa fuerte, la voluntad de defender los intereses británicos siempre que estén amenazados: no creía que tuviera que abrir ventanas en las almas de los hombres por estas cuestiones. Parecía que mis argumentos al respecto habían triunfado. Ahora sé que estos argumentos nunca llegan a triunfar del todo».[11]

Paradójicamente, la caída de Thatcher se debió más a su creciente arrogancia que a la fuerza de los relatos contrarios al suyo. Lo que la apartó del poder fue su propio orgullo, no las resistencias externas. Si Thatcher hubiera moderado algunos de sus mensajes y programas políticos más extremos como sus partidarios le aconsejaron que hiciera, no se habría enfrentado a una rebelión en las filas de su propio partido. Con todo, sigo pensando que la historia de Margaret Thatcher puede ser el caso de «cambio mental» con más éxito en la política democrática de la segunda mitad del siglo XX. Una vez dicho esto, cruzaremos el Atlántico para examinar los casos de dos destacados políticos estadounidenses de la década de 1990: Bill Clinton y Newt Gingrich.

LIDERATO AL ESTILO ESTADOUNIDENSE

Al igual que Margaret Thatcher, el presidente de Estados Unidos Bill Clinton es un claro ejemplo de líder político que alcanzó el éxito principalmente gracias a la eficacia de los relatos que narraba. En el caso de Clinton, sus relatos resonaban profundamente entre sus diversos públicos.

Con un estilo que recuerda a Franklin Roosevelt y a Ronald Reagan, Clinton tenía el don de entender la mentalidad de los demás. Clinton ya había manifestado esta deslumbrante inteligencia interpersonal en su juventud, cuando intentaba de una manera casi obsesiva aprender todo lo que pudiera de cada una de las personas que conocía y aplicaba estos conocimientos siempre que tenía la oportunidad. Según su viejo amigo Taylor Branch, la clave del éxito de Clinton residía en su habilidad para estudiar a las personas con las que trataba y determinar qué hacia falta para llevarse bien con ellas, cuáles eran sus puntos flacos, quién era perezoso, quién se comprometía con lo que hacía. En palabras de Branch: «En este sentido era como [Lyndon] Johnson: sabía "leer" la personalidad de los demás».[12]

Por otro lado, la capacidad de Clinton para interpretar a los demás y relacionarse con ellos era muy versátil. A diferencia de Lyndon Johnson, que era encantador en las distancias cortas pero desagradable ante grandes auditorios, Clinton podía cautivar a cualquier persona cara a cara y también sabía persuadir a públicos grandes y

heterogéneos. En palabras de su biógrafo, Joe Klein: «Sus apariciones en público tenían una cualidad física, casi carnal. Envolvía a su público en un caluroso abrazo y la reacción de éste aún le animaba más. Tenía un "radar" infalible para detectar las situaciones políticas. Sabía entender lo que necesitaba cada público y se lo daba, moderando el tono aquí, destacando otras prioridades allá, siempre con el objetivo de agradar. Ésta era una de sus cualidades más eficaces, y al mismo tiempo exasperantes, en las reuniones privadas: se agarraba a cualquier punto de acuerdo para desviar la conversación de los principales desacuerdos, dejando a la persona seducida y con la nítida impresión de que coincidían prácticamente en todo».[13]

Creo que este talento admirable se basaba en dos aptitudes que rara vez se han combinado tan bien. Por un lado, Clinton analizaba *a priori* qué era lo que podría persuadir a una persona o a un público concreto, algo en lo que también destacaban Lyndon Johnson y Richard Nixon. Pero Clinton combinaba esta capacidad analítica con la introducción «sobre la marcha» de cambios pequeños, pero muy importantes, en función de las reacciones de su público: una capacidad que asociamos a los actores que adaptan hábilmente su actuación a la idiosincrasia de un público concreto en un momento determinado del día y en una época histórica dada. Combinaba los conceptos sugeridos por su inteligencia interpersonal con las técnicas de un actor consumado.

En cuanto a la encarnación de los relatos que narraba, Clinton vivía de acuerdo con algunos de sus aspectos; por ejemplo, sus orígenes sociales y económicos eran modestos, se encontraba cómodo con personas de distintos orígenes raciales y étnicos, y la gente normal se podía identificar con él. Sin embargo, a diferencia de Margaret Thatcher y de otros maestros de la transformación, Clinton era incapaz de «mojarse» en relación con cuestiones en las que parecía creer. En efecto, muchos observadores en principio favorables a Clinton se sentían frustrados porque parecía desperdiciar su talento. Era un gran narrador, pero nunca quedaba claro cuál era el relato que realmente le interesaba y encarnaba. Podía haber cambiado la mentalidad de los estadounidenses, y de otras personas, en relación con temas importantes, pero rara vez se arriesgaba a hacerlo. En lugar de movilizar la energía de la gente, intentaba ganarse su afecto. Los defensores de Clinton dirían que su presidencia tuvo éxito en el día a día y que el mundo no buscaba «cambios mentales» importantes durante la «especulativa» década de 1990. Desde un punto de vista más cínico, podrían añadir que ciertos descalabros de Clinton —como el caso de Monica Lewinsky— contribuyeron a desmitificar la presidencia de Estados Unidos y provocaron un cambio mental en relación con la autoridad, un cambio que, dicen, ya debía haberse producido mucho antes.[14]

Es muy instructivo comparar la excepcional capacidad de Clinton para el cambio con la de otro líder estadounidense, Newt Gingrich.[15] Gingrich, que llegó a ser presidente del Congreso estadounidense tras las elecciones de 1994, además de ser un político muy astuto y gran conocedor de temas históricos y de actualidad, era un maestro de la

invectiva. Cuando condujo a su partido a controlar el Congreso estadounidense por primera vez en cuarenta años, provocó una revolución política que acabó llevando su nombre.

Estos dos políticos surgidos de la oscuridad también tenían en común varias palancas del cambio mental. Clinton y Gingrich destacaban en la argumentación racional, reunían datos en defensa de sus posturas, sabían aprovechar sus recursos con eficacia e intentaban sacar partido de sucesos del mundo real. Pero Gingrich tenía tres problemas. En primer lugar, aunque era muy hábil hablando y sabía entusiasmar a los ya convencidos, no sabía persuadir a quienes no estaban de acuerdo con él. Como Thatcher en sus peores momentos, Gingrich no sabía neutralizar a la oposición —en realidad, la estimulaba— y era incapaz de suscitar el cambio mental. (Las donaciones que recibía el Partido Demócrata solían aumentar espectacularmente cada vez que Gingrich profería algún comentario especialmente ofensivo.) En segundo lugar, tuvo la mala fortuna de enfrentarse a Bill Clinton, el político más hábil de su generación. Aunque Clinton y Gingrich eran personajes que solían crear desavenencias, Clinton tenía el don de disimular las diferencias de opinión o, empleando nuestros términos, de conciliar relatos que chocaban entre sí. En cambio, Gingrich insistía en subrayar las diferencias hasta el punto de perder el apoyo de personas que podrían haber favorecido su causa. Desde el punto de vista de las siete palancas del cambio mental, los relatos que narraba no tenían ninguna resonancia entre muchos de los diversos grupos que conforman el público político estadounidense.

Por último, Gingrich no encarnaba en su propia vida el relato que narraba, lo que tuvo para él unas funestas consecuencias. Exigía poner límites a los mandatos, pero no se aplicaba esta medida a sí mismo. Denunciaba el exceso de cargos públicos, pero él mismo había sido un empleado del Estado casi toda la vida. Y, quizá lo más lamentable, predicaba el dogma conservador de los valores de la familia, pero se dice que abandonó dos veces a la mujer con la que entonces estaba casado, y las dos de una manera muy poco elegante. Además, se supo que había tenido un asunto con una de sus ayudantes precisamente durante la época en que el caso de Monica Lewinsky hacía tambalear la presidencia de Clinton. Lejos de confirmar los contenidos de su mensaje (y de convencer al público al que se dirigía), Gingrich contradijo ese mensaje con sus propios desmanes. Al final, todos estos factores jugaron en su contra y acabaron con cualquier esperanza de que pudiera cambiar la mentalidad de los estadounidenses. Curiosamente, su sucesor, George W. Bush, mucho más gris, ha promovido con un éxito considerable parte del programa de Gingrich.

Con independencia de que sean republicanos o demócratas, conservadores o progresistas, los líderes de un país se enfrentan a una tarea colosal. No sólo deben actuar como líderes dentro de su propio bando o partido, sino que también deben desarrollar y «vender» un mensaje a una población decididamente heterogénea. Los ciudadanos de un país tan poblado como el Reino Unido o tan extenso como Estados Unidos presentan

circunstancias y condiciones muy diversas: los hay ricos y pobres, de distintas etnias y con distinto color de piel, con muchos niveles de (buena o mala) educación, con todo un abanico de posturas ideológicas en el trabajo, en el hogar y en la comunidad. No se puede presuponer el carácter universal de ninguna creencia o actitud, ni siquiera de presuntas experiencias comunes de épocas pasadas, como la pertenencia a una determinada etnia o el conocimiento de Shakespeare o de la Biblia. Hoy en día, el «crisol de culturas» estadounidense es más un recuerdo que una realidad; y lo mismo ocurre con el Reino Unido, hoy lleno de ciudadanos africanos, de la Europa del este, y del sur y el este de Asia, muchos de ellos de fe islámica. Se puede decir, sin temor a exagerar, que las principales «experiencias comunes» de los habitantes de estos países se limitan hoy a los programas de televisión, las películas y las competiciones deportivas, aunque sus gustos al respecto muy bien pueden variar.

Aparte de pasearnos desnudos por Trafalgar Square o por el monumento a Washington (o por la plaza de Tiananmen o el centro de Bogotá o Jerusalén), ¿cómo podemos captar y retener la atención de una población grande y diversa?

El reto que plantean las poblaciones heterogéneas

Ya he propuesto una manera de captar la atención de una población heterogénea: crear un relato convincente, encarnar ese relato en la propia vida y presentarlo con muchos formatos diferentes para que pueda imponerse a los contrarrelatos de la cultura en cuestión. Pero cualquier relato no sirve: para que un relato funcione es necesario que tenga unas características determinadas.

Por regla general, cuando nos dirigimos a un público heterogéneo debemos narrar un relato sencillo, con el que sea fácil identificarse, que resuene en el plano emocional y que evoque experiencias positivas. Y, si no, basta con pensar en relatos que *no* posean estas características. Si un relato es demasiado complejo, es probable que parte del público no alcance a comprenderlo. Si un relato complejo se enfrenta a otro relato más sencillo, será difícil que cale en el público y aún lo será más que se acabe imponiendo. Puede que la Alemania de Weimar fuera una forma estimable de democracia en la Europa occidental de finales de la década de 1920, pero cuando las condiciones de Alemania se deterioraron, acabaron triunfando los relatos más simples y viles de los nazis hasta el punto de hacerles ganar las elecciones. Por otro lado, si un relato es simple pero no genera identificación también fracasará. Por ejemplo, en una época donde la mayoría de los trabajadores luchan por salir adelante, el relato de «ayudar a quienes carecen de empleo», aun siendo muy sencillo, puede tener poco atractivo para los potenciales votantes.

Además de ser atractivo en un nivel consciente, un relato también debe cautivar al público en un nivel más profundo, más visceral. Thatcher supo aprovechar la sensación que tenían sus votantes de que el país había perdido su grandeza; su liderato haría que

volviera a ser una «gran potencia» de la que sus ciudadanos se pudieran sentir orgullosos. Esta clase de resonancia actúa por insinuación o alusión, como hacen muchas figuras televisivas «frías» que hablan con mucha labia pero que, con toda intención, dejan en manos del público la tarea de rellenar los detalles del relato.[16] Los políticos «fríos» —puede que John F. Kennedy y Ronald Reagan hayan sido los mejores exponentes de los últimos tiempos— también pueden dar la imagen de tesón y persuadir a los demás para que sigan a su lado. Estas personalidades «frías» animan a los miembros del público a participar, a que proyecten en ellas las cualidades que buscan. En esto suelen tener mucho más éxito que personas de talante más «caliente» como Johnson, Nixon y Gingrich, que intentaban decirlo todo y no dejaban nada a la imaginación del público.

En este sentido, Clinton ofrecía una mezcla muy interesante. Era en casi todos los aspectos un personaje «caliente»: bien informado, bien definido, con la cabeza «bien amueblada», exuberante en el sentido de Johnson (sea el presidente Lyndon Baines Johnson o el doctor Samuel Johnson). Pero Clinton también sabía presentarse como una persona «fría» y su capacidad para alterar su tono y su mensaje prácticamente a voluntad significaba que era difícil definirle o clasificarle y que se podía recrear a sí mismo cuando era necesario. La «frialdad» puede ser un factor muy importante de la persuasión política en la era de la televisión.

Sin embargo, por muchos retos que suponga dirigir un país, sobre todo en una época donde los partidos políticos han perdido la coherencia y las experiencias comunes son escasas, aún es más difícil ofrecer un liderato que se extienda más allá de las propias fronteras y que esté basado en un mensaje de cierta complejidad.

Liderar más que un país

Aunque existen relativamente pocos puestos para líderes de entidades mayores que un país, éste es un apartado que se debe tener en cuenta en cualquier intento de comprender cómo se genera el cambio mental. En ciertos casos, la esfera de influencia de estos puestos de alcance «transnacional» está determinada de antemano, como la secretaría general de las Naciones Unidas o la dirección de la Organización Mundial de la Salud. La Iglesia católica y otras organizaciones religiosas tienen una esfera de influencia que abarca más de un país. Juan Pablo II destaca entre los papas de los últimos tiempos porque, además de haber ejercido su influencia en los miembros de su extensa Iglesia, también ha influido en poblaciones no católicas en relación con ciertos temas. Con la excepción de Juan XXIII, Juan Pablo II ha creado muchos más relatos que sus predecesores sobre valores políticos y personales, unos relatos que, además, ha encarnado en su propia vida. El papa Juan XXIII, que ejerció el pontificado durante la década de 1960, admitía ser un simple pastor que pedía una mayor apertura de la Iglesia y una mayor descentralización de su poder; dos décadas después, Juan Pablo II

reaccionó abrazando los valores conservadores tradicionales de la Iglesia y devolviendo las riendas del poder al Vaticano. Por otro lado, Juan Pablo II también ha sido el papa más viajero e internacional, ha forjado un vínculo especial con la juventud de distintos países y se le atribuye un papel fundamental en la caída del comunismo en la Europa del este.

En muy raras ocasiones ha habido personas que hayan ejercido una gran influencia más allá de su país sin necesidad de inmensas masas de soldados o de fieles. Como los líderes de los que ya hemos hablado, su éxito se ha basado en el poder de sus relatos y en la firmeza con que los han encarnado en su propia vida. En el siglo XX hay tres nombres que destacan en esta categoría por encima de los demás: Mohandas (Mahatma) Gandhi, Nelson Mandela y Jean Monnet.[17]

Quizás el más conocido sea Gandhi. Criado en un entorno típico de la India colonial de finales del siglo XIX, Gandhi residió en Inglaterra durante su juventud y luego vivió en Suráfrica durante veinte años. Allí se quedó horrorizado por el mal trato que los colonizadores europeos dispensaban a los indios y a otras «gentes de color»; leyó mucho sobre filosofía y religión y participó en diversas protestas. Cuando volvió a su India natal al principio de la Primera Guerra Mundial, perfeccionó los métodos de la *satyagraha*: la protesta (o resistencia) pacífica (no violenta). Junto a sus compatriotas leales, organizó una serie de huelgas y marchas de protesta con el objetivo de poner de relieve las diferencias entre la brutalidad de los colonizadores ingleses, que intentaban conservar el poder a toda costa, y la actitud no beligerante de los indios. Estas protestas se organizaron con el objetivo de subrayar la nobleza de la causa nativa y la mesura de los indios en su reivindicación. El mensaje de Gandhi era: «No queremos la guerra ni el derramamiento de sangre. Sólo queremos que se nos trate como seres humanos. Cuando hayamos conseguido la igualdad, no habrá más reivindicaciones».

En cierto sentido, el mensaje de Gandhi no podía ser más sencillo: se remonta a Jesús y a otros líderes religiosos. Pero se enfrentaba a un contrarrelato muy consolidado según el cual un pueblo colonizado sólo puede lograr la igualdad si, como Estados Unidos a finales del siglo XVIII o América del Sur a principios del siglo XIX, está dispuesto a ir a la guerra. Además, Gandhi no sólo ofrecía un mensaje lingüístico sencillo, sino que también había desarrollado un programa integral basado en la oración, el ayuno y el enfrentamiento sin armas al oponente aun a riesgo de la propia vida. Su encarnación de este mensaje no pudo ser más dramática: fue mucho más allá de la simple expresión verbal para incluir todo un abanico de formas evocadoras, como cuando se sentaba en cuclillas en el suelo para hilar con una rueca.

El relato de Gandhi resonó por todo el mundo. Y si bien enfureció a algunos (Churchill le llamaba «ese faquir semidesnudo»), también inspiró a muchos líderes y ciudadanos, desde Martin Luther King Jr., en el sur estadounidense de la década de 1960, hasta los estudiantes que exigían más democracia en la plaza de Tiananmen, en la China de la década de 1980.

Al igual que Gandhi, también Nelson Mandela ha encarnado un mensaje que ha traspasado las fronteras de su Suráfrica natal. Mandela es uno de los líderes más admirados e influyentes de los últimos años. Tras estudiar derecho, participó activamente en la resistencia como dirigente del Congreso Nacional Africano. Al principio adoptó la estrategia de la no violencia, pero tras una serie de encuentros frustrantes y degradantes se unió a un grupo paramilitar. Tras librarse por muy poco de la muerte en combate o por ajusticiamiento, Mandela se pasó veintisiete años en la cárcel. Aunque es muy probable que una experiencia como ésta hubiera desmoralizado o radicalizado a cualquiera —sobre todo porque se produjo en plena madurez, cuando se considera que el poder personal de una persona alcanza su apogeo—, estos años de cárcel no hicieron más que fortalecerle. Tras su liberación se opuso a todo intento de iniciar un conflicto armado y optó por negociar el establecimiento de instituciones democráticas con su adversario político, F. W. de Klerk. En 1994 alcanzó la presidencia de la Suráfrica *postapartheid*.[18]

En lugar de buscar la venganza contra sus enemigos y carceleros, Mandela trabajó por la reconciliación. Estaba convencido —y fue capaz de convencer a los demás— de que Suráfrica no podría actuar como una sociedad si no era capaz de dejar atrás su desgarradora historia. Bajo el liderato del arzobispo y premio Nobel de la Paz Desmond Tutu, Mandela convocó una Comisión para la verdad y la reconciliación. Basándose en las ideas de Gandhi, el objetivo de esta comisión fue establecer lo que realmente había pasado durante los años del *apartheid* pero sin erigirse en tribunal. Una vez establecida la verdad en la medida de lo posible, los ciudadanos de las distintas creencias e ideologías podrían reconciliarse con el pasado y dedicar sus energías a construir una sociedad nueva y plenamente representativa. Mandela, que dominaba a la perfección tanto las formas verbales como no verbales, invitó a su antiguo carcelero para que se sentara en primera fila durante la ceremonia de su investidura como presidente.

Mandela tuvo éxito en cambiar no sólo la mentalidad de millones de conciudadanos, por lo demás muy diversos, sino también la de millones de observadores de todo el mundo, pocos de los cuales habrían pensado que Suráfrica llegaría a convertirse en un nuevo país sin necesidad de un baño de sangre. Ideas como la Comisión para la verdad y la reconciliación han traspasado fronteras. Los puntos de inflexión del éxito de Mandela fueron tanto su conducta ejemplar tras ser liberado como la voluntad de negociar con él que mostró el gobierno surafricano: dos ejemplos que reflejan, entre otras cosas, la resonancia personal de Nelson Mandela.

Otro personaje de talla mundial, pero que en gran medida trabajó entre bastidores, fue el economista y diplomático francés Jean Monnet, nacido en 1888. Cuando la desahogada vida que llevaba se vio sacudida por la Primera Guerra Mundial, Monnet, entonces un estudiante de historia concienzudo y reflexivo, se preguntó por qué los países europeos tenían que estar constantemente en guerra como había ocurrido desde los tiempos de Carlomagno, hacía ya más de mil años. Así es como empezó a abogar por la creación de instituciones que pudieran impulsar la unión de Europa. Tras el trauma de

la Primera Guerra Mundial, el fracaso de la Liga de las Naciones, el ascenso del fascismo y la catástrofe sin precedentes de la Segunda Guerra Mundial, una persona de menos valía habría llegado a la conclusión de que intentar la construcción de una comunidad europea era una empresa inútil. Sin embargo, Monnet creía firmemente en su lema tantas veces repetido: «Cada derrota (o cada desafío) es una oportunidad».[19] En medio de la ruina física y psicológica de una Europa asolada por la guerra, Monnet concibió las semillas de un sistema de gobierno de ámbito europeo y se dedicó a sembrarlas.

Como Gandhi y Mandela, Monnet llevaba medio siglo dedicado a su misión y cuando ésta alcanzó su mayor impacto ya tenía más de 70 años. Tras la Segunda Guerra Mundial actuó como catalizador en el establecimiento de instituciones como la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, el Comité de Acción de los Estados Unidos de Europa y el Mercado Común Europeo. Se encontró con resistencias prácticamente a cada paso, sobre todo por parte del general Charles de Gaulle, el carismático defensor de la autonomía francesa, y por parte de otros nacionalistas acérrimos como Margaret Thatcher. Y aunque la opinión pública francesa siguió a de Gaulle hasta la década de 1960, la visión de Monnet ha acabado triunfado en la Europa continental. Tras su muerte, acaecida en 1979, la Unión Europea se puso en marcha, el euro fue adoptado por doce países y, en el momento de redactar estas líneas, los Estados Unidos de Europa están más cerca de ser una realidad que en cualquier otra época desde los tiempos de Napoleón.

A diferencia de un presidente, un papa o el líder de un organismo internacional como Naciones Unidas, ni Gandhi ni Mandela ni Monnet tenían asegurado de antemano un público entregado a su causa. Tuvieron que crear este público desde cero, sin incentivos económicos ni armas políticas de coacción. Tuvieron que identificar y afrontar una oposición que ostentara el poder: los dirigentes de Suráfrica y de la India colonial en el caso de Gandhi, los partidarios del *apartheid* en el caso de Mandela y los arraigados intereses nacionales europeos en el caso de Monnet. Al mismo tiempo, tuvieron que dirigirse a una población y convencerla. Ni Gandhi ni Mandela podrían haber luchado por la independencia sin un «ejército» de seguidores de a pie que estaban dispuestos a entregar su vida por la causa y sin violencia. Y si bien Monnet actuó básicamente entre bastidores, al estilo de lo que yo llamo un líder «indirecto» (véase el capítulo 6), su visión de Europa ha acabado triunfando en las urnas (aunque no en países como Suiza y Noruega, que, sorprendentemente, siguen fuera de la Unión).

Como líderes que se dirigían a públicos heterogéneos, estos hombres sólo tenían a su disposición las armas de la persuasión y la personificación. Tuvieron que narrar sus relatos una y otra vez, explicarlos bien y encarnarlos en actos adecuados y en elementos simbólicos evocadores. Tuvieron que reconocer y desautorizar los contrarrelatos dominantes. Y es aquí donde demostraron todo su genio.

Aunque movilizar a un público heterogéneo es muy difícil, es evidente que la manera de conseguirlo se basa en crear y exponer un relato claro y sencillo. En efecto, la lección más amarga de la primera mitad del siglo XX es que suelen triunfar los relatos más simples y abyectos: el objetivo de la política es alcanzar el poder para usarlo con fines personales o partidistas; el mundo está regido por la ley del más fuerte; el Estado es todopoderoso: o se hace lo que dice o se perece. Estos relatos simples han llevado al triunfo de unos «ismos» aterradores tanto por parte de la derecha como por parte de la izquierda: el fascismo, el nazismo, el bolchevismo, el comunismo. Hasta se podría decir que las aborrecibles políticas de Hitler, Mussolini, Tojo, Lenin, Stalin y Mao Zedong acabaron convenciendo a la mayoría de sus compatriotas; su popularidad sólo menguó ante la inminencia de la derrota militar o la inanición. Parecía que en la mayoría de los países del mundo estos «ismos» eran más atractivos que la democracia. Churchill describió muy bien este enigma en su comentario tantas veces citado según el cual: «La democracia es la peor forma de gobierno a excepción de todas las otras formas que se han probado».[20]

Pero Gandhi, Mandela y Monnet no optaron por el camino más fácil. No se limitaron a contar con más eficacia un relato sencillo y familiar, sino que afrontaron una tarea de proporciones mucho mayores: desarrollar un relato nuevo, contarlo bien, encarnarlo en su propia vida y ayudar a los demás a comprender por qué debía triunfar sobre otros contrarrelatos más simples. Además, recurrían continuamente y con gran imaginación a varias otras palancas del cambio mental: la razón, múltiples formas de representación y la resonancia con las experiencias de las personas en las que querían influir. También intentaron aplacar las resistencias que encontraron, aprovecharon los sucesos del mundo real e hicieron uso de todos los recursos que tenían a su alcance. Personalmente, tengo a estos tres hombres por modelos de líderes heroicos. Narraron un relato más complejo, menos familiar y más «inclusivo», y consiguieron que ese relato cobrara vida en instituciones que han perdurado más allá de cuando ellos mismos ocuparon el centro del escenario.

Capítulo 5

LIDERAR UNA INSTITUCIÓN: CÓMO TRATAR CON UNA POBLACIÓN UNIFORME

Hasta ahora hemos examinado cambios mentales a gran escala. Hemos analizado los intentos de líderes extraordinarios como Margaret Thatcher o Mahatma Gandhi para cambiar la mentalidad de personas —ciudadanos de un país o miembros de una comunidad— que diferían mucho entre sí en cuanto a conocimientos y actitudes. Pero ¿y los líderes que desean cambiar la mentalidad de grupos más pequeños y no tan heterogéneos, como una universidad, una empresa o una asociación, cuyos miembros tienen muchas cosas en común?

En ciertos aspectos, la tarea a la que se enfrenta un directivo de empresa o el rector de una universidad es análoga al reto al que se enfrentan dirigentes como Tony Blair o George W. Bush. En los dos casos, el líder, con la colaboración de un círculo de asesores, debe analizar la situación actual, determinar los cambios que hacen falta y prever las consecuencias de estos cambios. Luego debe crear una narración convincente (como el relato que Margaret Thatcher presentó al pueblo británico) y exponerla a las personas cuya mentalidad desea cambiar. Como hemos visto en el último capítulo, el éxito dependerá de varios factores, entre ellos la eficacia de la narración, las diversas maneras de presentarla de una manera convincente y la medida en que la encarnen el líder mismo y quienes le rodean.

Pero también existen grandes diferencias en cuanto a la naturaleza y el alcance de la tarea a la que se enfrenta el líder de una organización en comparación con un líder político. Una se refiere al tamaño. Con raras excepciones (como la Iglesia católica, la cadena de tiendas Wal-Mart o el ejército chino), las empresas, las universidades, las fundaciones y las organizaciones no gubernamentales son relativamente pequeñas. Pueden estar formadas por decenas, centenares y hasta miles de personas, pero rara vez tienen más. Estas personas suelen ser empleados o miembros de la organización que se definen a sí mismos en razón de esta pertenencia; su participación es en parte voluntaria (nadie está obligado a ir a una universidad) y en parte temporal (una persona puede optar por abandonar una empresa o ser despedida). Lo más revelador es que los miembros de estas organizaciones suelen tener en común un conjunto de conocimientos, un propósito y hasta puede que un destino; después de todo, si una empresa va mal todos sus empleados sufrirán las consecuencias.

Aunque puede que los miembros de estas organizaciones no tengan en común unas aptitudes concretas (y si las aptitudes abundan puede que no se refieran al mismo campo), es razonable esperar que su mentalidad refleje en cierta medida la filosofía, los conocimientos y la cultura de su grupo concreto. En consecuencia, el líder de un grupo relativamente uniforme puede presentar un relato con una complejidad algo mayor —quizás hasta el nivel de una «teoría»— que el relato que suele presentar el líder de un país o de un movimiento supranacional.

Una cosa debe quedar clara: *nunca* es fácil promover un cambio mental; y aún lo es menos sustituir una manera simple de concebir una cuestión por otra más compleja. La ley de Gresham se puede formular para entidades de cualquier tamaño: los cambios simples de mentalidad tienden a triunfar sobre los más complejos.[1] Pero mi objetivo es destacar otra cuestión. Los relatos y las teorías con mayor complejidad cuentan con más probabilidades de éxito cuando la entidad en la que se trabaja tiene un tamaño limitado y consta de personas con una formación y una experiencia similares. Siendo iguales los restantes factores, es más fácil de cambiar la mentalidad de los altos cargos de IBM que la de la población del Reino Unido (o de Estados Unidos). Pero en ningún caso es sencillo promover estos cambios, como veremos en nuestro primer ejemplo centrado en el rector de una universidad que intentó cambiar la mentalidad de unos alumnos, del cuerpo docente y de los ex alumnos haciendo uso en mayor o menor medida de las distintas palancas del cambio.

JAMES O. FREEDMAN: CAMBIAR LA MENTALIDAD DE UNA UNIVERSIDAD

En 1987, el consejo de administración del Dartmouth College decidió nombrar rector del centro a James O. Freedman.[2] Aunque sus credenciales intelectuales y profesionales eran excelentes (Freedman era graduado por las universidades de Harvard y de Yale, y en aquella época era el rector, muy respetado, de la Universidad de Iowa), el consejo de administración sabía que no sería aceptado fácilmente por el alumnado de Dartmouth. De las ocho universidades estadounidenses de prestigio que forman la llamada «Ivy League», Dartmouth era la que gozaba de más tradiciones sociales: equipos legendarios de fútbol, fiestas exageradas y una élite adinerada personificada en uno de sus graduados más famosos, Nelson Rockefeller. Sin embargo, a principios de la década de 1980 no destacaba por sus virtudes intelectuales ni por su liderato en el campo académico.

Últimamente se había hablado mucho de Dartmouth, sobre todo a causa de su conocida revista estudiantil, la *Dartmouth Review*. Esta revista, descaradamente derechista, tenía como misión fomentar ideas conservadoras y garantizar que Dartmouth siguiera siendo el baluarte de unos valores sociales y económicos masculinos que recordaban a los de los años veinte (del siglo pasado y hasta del anterior). El antecesor de Freedman, David McLaughlin, había sido incapaz de hacer frente a la actitud cada vez

más escandalosa de la *Review* y había dejado que Dartmouth fuera bajando puestos en la clasificación comparativa de las universidades estadounidenses. Era evidente que si el consejo de administración hubiera querido dejar las cosas como estaban no habría elegido como nuevo rector a un intelectual como Freedman que, además de ser judío (toda una anomalía en Dartmouth), no tenía ningún temor a defender unas normas académicas inquebrantables. Además, y como la *Review* se encargaba de recordar hasta la saciedad, Freedman era el primer rector desde 1822 que no había tenido ninguna relación con la institución de New Hampshire. La pregunta era muy clara: ¿sería Freedman capaz de enderezar el rumbo de Dartmouth o caería víctima de los ex alumnos, para quienes lo esencial era tener un equipo de fútbol imbatible, o de sus actuales representantes, los irrespetuosos redactores de la *Review*?

Aunque desde fuera pueda parecer que el rector de una universidad goza de poder y de prestigio, quienes conocen las universidades estadounidenses saben que no es así. Como suelen decir los entendidos: «Un rector es alguien que vive en una mansión y pide dinero». Para empezar, el cuerpo docente está lleno de profesores con plaza fija que tienen pocos alicientes para cambiar de actitud o de conducta. Los alumnos sólo están en el campus cuatro años y es poco probable que den prioridad a los valores intelectuales de la institución. Los ex alumnos están anclados en el pasado y, en un lugar lleno de historia como Dartmouth, es probable que sus recuerdos estén teñidos (o empañados) por la nostalgia y por sentimientos anacrónicos. Y aunque el consejo de administración tiene el destino de la universidad en sus manos, está formado por personas ocupadas y con poco tiempo que dedicar a la institución; con frecuencia deben (o deciden) recurrir a otros para obtener información. Y, sobre todo, la mayoría de los miembros de estos consejos esperan evitarse cualquier tipo de problema, como unos titulares negativos en la prensa nacional, mientras ocupan el cargo.

Pero a pesar de las diversas resistencias de todo signo que Freedman tuvo que afrontar, se le atribuye el mérito de haber cambiado por completo la institución durante los once años que ocupó el cargo de rector. He hablado extensamente con Freedman, un buen amigo mío, sobre los cambios que llevó a cabo.[3] Me dijo que cuando llegó a Dartmouth vio claramente cuál sería su misión: mejorar la calidad intelectual del alumnado, del cuerpo docente y del discurso de la universidad. Pensaba hacerlo intentando atraer a estudiantes de gran talla intelectual, aquellos que, como dijo durante la ceremonia de toma de posesión, disfrutan traduciendo a Catulo del latín o tocando el violoncelo. En otro comentario muy citado, dijo que si bien no tenía nada contra la flema, Dartmouth también necesitaba alumnos con «nervio».

En cuanto a la *Review*, Freedman me dijo que habría dormido muy tranquilo si de un día para otro hubiera desaparecido misteriosamente. Pero sabía que este agente provocador (financiado generosamente por la conservadora Olin Foundation y que contaba con el apoyo económico e intelectual de figuras importantes de la también conservadora *National Review*) criticaría cualquier medida que tomara e incluso

intentaría que le apartaran del cargo. En este aspecto, sus expectativas no se vieron defraudadas. En efecto, la *Review* publicó en un extra satírico la falsa noticia —que muchos llegaron a creer— de que el consejo de administración había obligado a Freedman a dimitir.

Freedman me dijo que para efectuar los cambios que esperaba llevar a cabo, por lo menos necesitaba llegar a dos de los tres principales colectivos del centro: el cuerpo docente, los alumnos y los ex alumnos. (También tenía otro organismo con el que tratar —el consejo de administración de la universidad—, pero, por suerte, desde el principio contó con su apoyo político y psicológico.) Freedman pronto se dio cuenta de que la mayor parte del cuerpo docente estaba de su lado. Como colectivo, el profesorado le apreciaba, apoyaba su objetivo de elevar el nivel académico y deseaba aumentar la cantidad de buenos estudiantes y la calidad de todos los alumnos en general. Freedman creó varios galardones para reconocer el trabajo de los profesores más destacados, les pedía consejo para contratar nuevos profesores de buena talla intelectual y les hacía partícipes de decisiones que afectaban desde las admisiones hasta la titularidad de las plazas. También destacó la importancia que tenía la investigación para el cuerpo docente. Y aunque a veces Freedman tenía fuertes discrepancias con miembros del profesorado —y no siempre se salía con la suya—, nunca hubo el menor peligro de que se produjera una ruptura.

Esto dejaba únicamente a los alumnos y los ex alumnos. Aquí, la tarea de Freedman fue mucho más difícil. No era fácil hablar de mejorar la calidad del alumnado sin criticar, por lo menos implícitamente, a los estudiantes que entonces había. Y muchos ex alumnos, en lugar de preocuparse porque los alumnos nuevos tuvieran unas puntuaciones SAT elevadas o por la calidad de la oferta en música culta o en lenguas clásicas, estaban mucho más interesados en tener el mejor equipo de fútbol y un campus donde sentirse como en casa. En realidad, muchos ex alumnos veían que si la calidad intelectual del alumnado mejoraba, ni ellos mismos serían hoy admitidos en la que había sido su universidad y también veían reducida la probabilidad de que sus propios hijos fueran admitidos algún día.

En su esfuerzo por ganarse a estos colectivos, Freedman empezó a hablar extensamente y con frecuencia de lo que él consideraba importante. Sean Gorman, un veterano abogado de Dartmouth, explicaba que «Jim Freedman cambió Dartmouth con su retórica».[4] (Empleando nuestros términos podríamos decir que su razón y su investigación resonaron en grandes segmentos de aquella comunidad.) Siempre que tenía la oportunidad, Freedman hablaba de la importancia de las buenas ideas, del poder del discurso intelectual, de las contribuciones a la sociedad de las personas que valoraban la vida de la mente. Cada año, en su discurso de apertura ensalzaba a alguno de sus héroes personales: su propio mentor (Thurgood Marshall), la activista social Dorothy Day, la novelista Eudora Welty. Hablaba de estos temas en el campus, en los actos de los ex alumnos, en sus conferencias, insistiendo una y otra vez en los mismos puntos. Además,

creyendo (con razón, como se vería después) que el hecho de ser considerado un líder intelectual a escala nacional acabaría impresionando favorablemente a *todos* los colectivos que le interesaban, cultivó de una manera especial sus relaciones con la prensa.

Pero, naturalmente, ni la retórica por sí sola ni el mejor de los relatos bastan para suscitar el cambio. Por fortuna, Freedman reconocía la importancia de que su retórica se encarnara en sus actos. Siguiendo el ejemplo de Martin Meyerson, otro modelo de Freedman que también había sido rector (de la Universidad de Pennsylvania), presentó un programa de becas para dar a los estudiantes prometedores la oportunidad de trabajar en estrecha colaboración con el cuerpo docente; además, estos estudiantes verían publicados sus nombres en el programa de graduación, junto con los ganadores de los galardones tradicionales. Cada año elegía a un miembro del cuerpo docente para que diera una conferencia de honor y trataba lo que hubiera podido ser un simple ejercicio académico como un acto universitario muy importante. Para dar ejemplo de estudio y de participación en debates públicos, Freedman publicó el libro *Idealism and Liberal Education*.[5] También amplió la oficina de admisiones e intentó atraer a alumnos prometedores de centenares de centros de secundaria de todo el país, incluyendo muchos centros que anteriormente nunca habían enviado alumnos a Dartmouth. Y rendía tributo a los miembros de Dartmouth que mostraban un rendimiento intelectual excelente; incluso creó una oficina para ayudar a los estudiantes a optar a prestigiosas becas nacionales e internacionales.

Pero, con todo, aún quedaba la molesta presencia de la *Dartmouth Review*. En realidad, la actitud de la *Review* más que molesta era escandalosa. Atacaba a Freedman constantemente: en una ocasión denunció que nunca asistía a los servicios religiosos; en otra le llamaba «ese judío neoyorquino» y le comparaba con el mismísimo Hitler. En aparente connivencia con la línea editorial del *Wall Street Journal*, lo describía como un líder autocrático que imponía el cambio a la manera totalitaria de Bull Connor, el que fuera jefe de la policía de Montgomery, Alabama, durante la lucha por los derechos civiles. No satisfecha con toda su palabrería antisemita, también criticaba salvajemente a Bill Cole, un profesor afroamericano del departamento de música que, al final, se vio obligado a dimitir. La *Review* también se metió con la esposa de Freedman, Sheba, que estaba en el departamento de psicología. Y propagaba rumores absurdos como el que decía que los Freedman ya no vivían en la residencia oficial porque no era «lo bastante buena» para ellos.

La verdad es que la *Dartmouth Review* tenía relativamente poco apoyo entre los estudiantes y prácticamente ninguno entre el cuerpo docente. Pero era difícil atacar aquel órgano estudiantil sin que pareciera un acto de intimidación o de acoso, por lo que los Freedman y otras víctimas estaban abandonados a su suerte. Según Freedman, le aconsejaron que no hiciera caso de la *Review* o que se lo tomara con humor, pero ese consejo le resultó muy difícil de seguir. «Fui rector de la Universidad de Iowa durante

cinco años —decía—, y ni una sola vez se me recordó que era judío. Pero en Dartmouth me lo recordaban cada día.» En 1988, los ataques totalmente desmesurados de la *Review* a judíos, mujeres, negros, progresistas e intelectuales fueron tan lejos que Freedman se decidió a tomar medidas. Siguiendo el ejemplo de Joseph Welch, el abogado de Boston que al final había retado directamente al senador Joseph McCarthy durante la investigación que el Senado hizo del ejército en 1954, Freedman decidió denunciar a la *Review* ante el claustro de Dartmouth asegurándose de que la prensa recibiera copias del discurso. Este caso, que al principio sólo había causado revuelo en el ámbito local, pasó a convertirse en un tema de interés nacional; el *New York Times*, el *Wall Street Journal* y el programa *Sixty Minutes* de la cadena de televisión CBS informaron sobre las actividades de la *Review* y su extensa red de apoyo externo. Y aunque nunca hubo una disculpa o una retractación expresa por parte de la *Review*, la situación acabó dando un vuelco y la revista rebajó considerablemente su tono. Freedman tuvo entonces más libertad para implantar el programa por el que le habían traído a New Hampshire.

Al final, Freedman alcanzó sus objetivos. A medida que la media de las puntuaciones SAT de los nuevos alumnos fue en aumento, Dartmouth fue escalando puestos en la clasificación de universidades del *U.S. News & World Report*. Hubo más alumnos que obtuvieron becas Rhodes, Marshall, Truman y Fulbright y otros honores muy apreciados. En cuanto al cuerpo docente, los profesores decían que disfrutaban mucho más enseñando porque la calidad de los estudiantes y su participación en las clases habían mejorado claramente. Dartmouth se había convertido en una universidad más seria y respetada. Los ex alumnos estaban satisfechos de estos cambios, el equipo de fútbol seguía ganando y a todas las personas vinculadas con la universidad les enorgullecía que su rector, su alumnado y su cuerpo docente aparecieran frecuentemente en la prensa en términos elogiosos. Y aunque la *Dartmouth Review* siguió publicándose fue perdiendo su antiguo lustre, haciendo de la universidad un entorno más atractivo para otras asociaciones y publicaciones que representaban una gama más amplia de puntos de vista.

Las palabras, adecuadamente encarnadas en acciones, habían promovido un cambio mental. El campus se posicionó al lado del rector y contra la *Review*. Sin embargo, decir exactamente cómo se alcanzó el punto de inflexión y qué sucedió después pertenece más al terreno de la especulación. Habrá quien diga que el comportamiento cada vez más provocador de la *Review* —con sus ataques a profesores como Bill Cole y Sheba Freedman— acabó volviéndose en su contra. Pero yo me inclino a pensar que fue Freedman quien, con un sentido muy preciso de la oportunidad, aprovechó estos hechos para inclinar la balanza a su favor. En realidad, son muy raros los líderes que pueden orquestar el surgimiento o el desarrollo de sucesos reales, pero está claro que podemos aprovecharnos de estos sucesos para nuestros propios fines. Esto nos lleva a la cuestión de los factores que pueden alterar el panorama de una institución a favor del cambio.

Al contar la historia de James Freedman he descrito implícitamente el papel de algunas de las siete palancas del cambio mental. A continuación las examinaré una por una, empezando por los cuatro factores que, en mi opinión, más contribuyeron al éxito de Freedman: su capacidad de aprender y emular el ejemplo de otras personas («investigación»); su desafío directo a colectivos que adoptaron una postura antiintelectual («resistencias»); su puesta en marcha de nuevas prácticas en la universidad para reforzar su demanda de unos niveles más elevados («recursos y recompensas»); y el hecho de que presentara su mensaje de muchas formas distintas, haciendo que llegara a una gama amplia de personas («redescripción representacional»).

Investigación

Parte del reto al que se enfrentaba Freedman era transmitir a la relativamente homogénea familia de Dartmouth la importancia y la conveniencia de una actividad académica de primer orden. El primer paso fue seguir el ejemplo de Martin Meyerson, que había elevado el nivel de la Universidad de Pennsylvania confiriendo el prestigio del rectorado a la actividad académica. Freedman impulsó varias iniciativas en este sentido poco después de su llegada. También observó que su predecesor en el rectorado de Dartmouth había perdido el favor del cuerpo docente —incluso sufrió el oprobio de recibir un voto de censura— y decidió no cometer el mismo error. Aprender de este modo del ejemplo de otras personas no es diferente de lo que vimos en el caso de dos líderes nacionales de la década de 1980: Margaret Thatcher y Ronald Reagan. A uno y otro lado del Atlántico, cada uno observaba y emulaba al otro en el campo de las decisiones políticas y en la imagen que ofrecían como líderes mundiales.

Resistencias

Otro paso en la consecución del cambio mental es afrontar directamente las resistencias presentes, las ideas trasnochadas, erróneas o perjudiciales. El que fuera presidente de Estados Unidos, Bill Clinton, tomó precisamente estas medidas cuando intentó «enmendar», que no «eliminar», las prestaciones sociales. Oponiéndose a la doctrina de la derecha de que todas las prestaciones sociales debían cesar y a las denuncias de la izquierda de que cualquier cambio al respecto era inmoral y peligroso, Clinton forjó un nuevo consenso que reconocía la necesidad de las prestaciones sociales en determinadas circunstancias pero destacando la necesidad de reanudar la actividad laboral lo más pronto posible.

De manera similar, Freedman se topó con unas resistencias bastante fuertes cuando fue elegido rector de Dartmouth. En realidad, el consejo de administración le había elegido precisamente porque la universidad necesitaba un cambio: después de consultar a

grandes figuras de la educación estadounidense, el consejo de administración descubrió con alarma que muchas de ellas tenían poco o nada que opinar de Dartmouth. Dicho de otro modo, era como si Dartmouth no existiera para ellas. La creencia del consejo de que su universidad se encontraba entre las primeras y estaba a la altura de las universidades de Brown o de Amherst era un espejismo. Así fue como decidieron elegir a un líder con una sólida credibilidad académica: James O. Freedman.

Aun así, cuando Freedman ocupó el cargo no quiso hacer que la comunidad universitaria se sintiera incompetente o inepta: esta táctica de liderato tan usada casi siempre sale mal. Así pues, en lugar de cuestionar directamente la calidad del alumnado y del cuerpo docente, afrontó la resistencia instituyendo unos procedimientos encaminados a elevar esa calidad. En cuanto a la oposición más ruidosa, la *Dartmouth Review*, al principio su estrategia preferida fue no hacer caso aunque sufriera sus ataques directos. Sin embargo, cuando la *Review* empezó a meterse con un profesor de música afroamericano y con su propia esposa, Freedman optó por denunciarla públicamente. Con ello quedo claro que la *Review* no tenía tanto apoyo entre los estudiantes como se creía y que era algo más que una simple gaceta estudiantil irreverente e inofensiva.

Recursos y recompensas

Otro paso para suscitar el cambio mental es aprovechar los recursos disponibles —como la implantación de un sistema de recompensas adecuado— para impulsar nuevas políticas y prácticas. En su toma de posesión como rector de Dartmouth, Freedman bromeó con la noción de flema y con la conveniencia de que hubiera estudiantes con más «nervio». Pero efectuar este cambio no era una tarea sencilla. Los ex alumnos y el personal encargado de las admisiones tenían una imagen muy idealizada del alumno típico de Dartmouth: un estudiante bastante bueno, muy sociable y aficionado al deporte. En general, los alumnos no estudiaban mucho, no les entusiasmaba ninguna disciplina, no sobresalían en las artes ni en el servicio a la comunidad. Freedman impulsó la admisión de más estudiantes en función de sus aptitudes intelectuales, su talento y sus intereses personales. Contrató personal que tuviera acceso a centros de secundaria que nunca habían enviado estudiantes a Dartmouth. Y dispuso que los logros intelectuales de alumnos y profesores tuvieran su debida recompensa, incluido el reconocimiento público.

De un modo similar, en el último capítulo vimos que Margaret Thatcher, en su campaña electoral, propuso nuevas políticas nacionales como la privatización de las industrias y los servicios sociales, y la reducción del poder sindical. Prometió al pueblo británico que estas medidas supondrían grandes beneficios, como renovar el empresariado británico, devolver al país la condición de potencia mundial y otorgar al ciudadano medio unos ingresos más elevados y un mayor control sobre la manera de gastarlos.

Redescripción representacional

Cualquier tipo de cambio tiende a generar alguna resistencia, a veces justificada. Al promover el cambio en Dartmouth, Freedman procuró describir sus objetivos de diversas maneras y, al mismo tiempo, dio a los interesados oportunidades para que «probaran» esos objetivos. Esta estrategia aprovecha directamente la noción de las inteligencias múltiples: las personas aprenden con más eficacia cuando pueden recibir el mismo mensaje de varias maneras diferentes, sobre todo si cada representación estimula una inteligencia distinta.

¿Cuáles son las opciones disponibles? Un líder puede crear un relato convincente que exprese su visión del cambio. En sus discursos y notas de prensa Freedman narraba su visión de un nuevo Dartmouth intelectualmente rico y diverso, que exigía a sus alumnos y al profesorado unos niveles más elevados y que era motivo de orgullo y admiración. Los líderes también pueden presentar un argumento lógico, un informe razonado en el que, además de exponer las condiciones de partida y la influencia negativa de acontecimientos recientes, proponen varias alternativas. Esto es lo que hizo Jean Monnet con una paciencia ejemplar durante décadas con el fin de acabar con la idea de una Europa formada por naciones enfrentadas e impulsar su unión. Naturalmente, este método, que se basa en la inteligencia lógica, no siempre se tiene que expresar en palabras. Algunas personas responden mejor a los números; otras, a los gráficos, las tablas o las ecuaciones.

Los líderes también pueden hacer sus propuestas aludiendo a cuestiones profundas relacionadas con la vida, la experiencia y la posibilidad. Sin duda, éste es uno de los métodos que usó Freedman para cambiar la mentalidad de Dartmouth: desarrolló unas normas intelectualmente muy ricas que reflejaban lo mejor del pensamiento del pasado e instó a su comunidad a que las siguiera. Los líderes también pueden exponer su visión mediante obras de arte o llamando la atención sobre los aspectos estéticos de los cambios que proponen. Ronald Reagan era un maestro en el arte de evocar imágenes del cine —como los personajes heroicos interpretados por Gary Cooper, John Wayne y Clint Eastwood— para encarnar sus propuestas. Los líderes también pueden favorecer la adopción del cambio haciendo que los interesados participen activamente en la consecución de la nueva visión. Por ejemplo, al protestar por un impuesto sobre la sal, Gandhi se dirigió hacia el mar para recoger sal acompañado de muchos ciudadanos indios. Por último, un líder puede dirigirse directamente a las inteligencias personales animando a su público a colaborar para encontrar la mejor manera de realizar los cambios deseados. Clinton hizo un uso muy eficaz de los concejos municipales para conocer las opiniones de los ciudadanos y hacer que se sintieran partícipes del proceso de toma de decisiones.

Reformularé esta cuestión empleando un lenguaje cognitivo. Las nuevas ideas no se propagan con facilidad y es difícil que prendan. Puesto que no podemos saber de antemano qué formatos serán eficaces para comunicar un mensaje nuevo, haremos bien en usar varios formatos alternativos. Tampoco podemos saber con seguridad qué forma

de representación mental interna adoptarán estos formatos externos. Debemos observar las palabras y las acciones constitutivas de un líder para averiguar cómo se han traducido e interiorizado sus ideas; y debemos estar dispuestos a examinar constantemente las representaciones mentales propias y ajenas hasta «acertar» o, por lo menos, hasta que el próximo cambio de contexto ponga en cuestión las representaciones actuales y exija otra manera de abordar la situación.

Con independencia de que tratemos con el público amplio y diverso de todo un país o con el público más uniforme de una institución como el Dartmouth College, la cuestión más importante y evidente —y que con frecuencia no recibe la atención debida— es la cantidad de tiempo que estamos dispuestos a dedicar a la transmisión del mensaje, relato o teoría. Todos desearíamos encontrar atajos para transmitir nuevas ideas, conseguir que se comprendan de inmediato, cambiar mentalidades de una manera drástica y contundente; pero en la mayoría de los casos no es posible conseguir que esta transmisión y esta aceptación se produzcan tan deprisa. Y aunque en ocasiones se llega al punto de inflexión con rapidez, la mayoría de las veces hacen falta mucho tiempo, mucha práctica y bastantes retrocesos. Los efectos del enfrentamiento con la *Dartmouth Review* fueron inmediatos, pero el verdadero cambio de la imagen que Dartmouth tenía de sí misma y de la imagen que daba a los observadores exigió muchos años. Al final, serán los observadores quienes deberán juzgar si Dartmouth es o no una comunidad más intelectual y más diversa.

Además de los cuatro pasos básicos que acabo de exponer, Freedman, en mayor o menor medida, también usó las otras tres palancas en su intento de cambiar la mentalidad de Dartmouth.

Razón

Como abogado cualificado y experto, la capacidad de Freedman para argumentar de una manera convincente, sopesando los pros y los contras, tuvo un papel fundamental en sus intentos de cambiar la mentalidad de los alumnos y ex alumnos de Dartmouth. Además, no dudó en cultivar sus relaciones con los medios de comunicación para conseguir que sus argumentos llegaran al público. Hay pocas dudas de que la formación en derecho de Margaret Thatcher y Bill Clinton también contribuyó a que argumentaran sus propuestas de una manera convincente.

Resonancia

Como veíamos en el capítulo 4, los cambios que Margaret Thatcher propuso al pueblo británico no habrían calado lo suficiente si su retórica no hubiera resonado, por un lado, con los orígenes de la propia Thatcher y con la vida que llevaba y, por otro, con la imagen que muchos ciudadanos británicos tenían de sí mismos. De forma similar, Freedman procuró que sus acciones reflejaran sus convicciones: encarnó su narración en

unos planes concretos, como fomentar la diversidad intelectual haciendo que la universidad admitiera a estudiantes de centros que nunca habían enviado alumnos a Dartmouth. Los ejemplos concretos que mencionaba —personajes como Thurgood Marshall y Eudora Welty— estimulaban la imaginación de su público y hacían que se identificara con las políticas que deseaba aplicar.

Sucesos del mundo real

Cuando la *Review* traspasó los límites al atacar a Sheba, la esposa de Freedman, y a Bill Cole, el profesor afroamericano, Freedman vio en esos sucesos la oportunidad de denunciar públicamente la actitud de la revista. Esa denuncia, combinada con la revelación en los grandes medios de comunicación de las maniobras de la *Review* y de sus fuentes de financiación, redujo considerablemente el poder y la influencia de dicha publicación.

Como he dicho antes, la narración global —el relato de cambio— que Freedman transmitió con tanta dedicación acabó suscitando el cambio que se había propuesto. Nuestros libros y revistas populares abundan en casos de líderes del mundo de los negocios que han realizado unos cambios revolucionarios en sus empresas, sobre todo durante la «especulativa» década de 1990. Pero ¿qué ocurre cuando un relato fracasa en su intento de suscitar un cambio mental? Veamos a continuación qué ocurrió, y por qué, en el caso de dos líderes empresariales estadounidenses.

Cuando los relatos fallan

Durante la mayor parte de la década de 1990, John Chambers, de Cisco Corporation, fue el niño mimado del mundo empresarial estadounidense. Parecía haber descubierto o perfeccionado un nuevo método para los negocios. En lugar de contentarse con ser uno de los principales proveedores de *routers* y otros componentes básicos de la infraestructura de Internet, Chambers estaba decidido a que Cisco tocara toda la gama de materiales y servicios de la red y se convirtiera en un elemento decisivo de la inmensa amalgama de informática, telecomunicaciones, noticias y entretenimiento que prometía cambiar el mundo de la información. La estrategia de Chambers se basaba en adquirir numerosas empresas pequeñas de reciente creación, dar a sus propietarios acciones de Cisco, dejar que esas empresas desarrollaran sus productos y su propio mercado, e integrar con rapidez la cultura de esas empresas en la cultura empresarial global de Cisco.

Durante un tiempo, la estrategia de Cisco tuvo un éxito impresionante. Entre 1993 y 2001, la empresa adquirió e integró en su estructura setenta y tres empresas nuevas. Siguiendo un estilo que difería totalmente del de Microsoft, Cisco no absorbía esas empresas de una manera hostil y competitiva. El resultado es que en una industria con un crecimiento anual del 20 %, Cisco había llegado a superar el 90 %. El relato que narraron

Chambers y sus socios durante la década de 1990 era muy claro. Como Chambers le dijo a un periodista: «Internet cambiará nuestra vida de una forma que ahora sólo podemos vislumbrar. Y nosotros estamos en el centro [...]. Cambiaremos el mundo. Y vamos a hacerlo de una forma que nadie antes ha podido imaginar. Estamos inventando muchos principios comerciales y empresariales».[6] En otra ocasión afirmó: «Sin duda, ésta es la segunda revolución industrial y cambiará todos los aspectos de nuestra vida».[7] Durante un tiempo, este relato parecía verdadero: en su momento más álgido, Cisco era la empresa más valorada del mundo.

Pero entonces llegó el año 2000 y con él un rápido revés de fortuna para Silicon Valley que presagiaba una caída general de la economía estadounidense. El fenómeno de las empresas .com acabó de una manera repentina y empresas aún más grandes y consolidadas tuvieron que reducir gastos y personal. (En el año 2000, Johnson & Johnson había sido la empresa número 114 del mundo en cuanto a resultados; en 2001, era la número 1.)[8] Las previsiones de crecimiento a medio plazo de Cisco, que oscilaban entre el 30 y el 5 % anual, fallaron estrepitosamente y, por primera vez, Cisco tuvo que despedir a un gran número de trabajadores (el 17 % de su plantilla a mediados de 2001). La elevada capitalización de Cisco se redujo repentinamente en un 80 %. Y parecía que parte de aquel valor se debía a lo que la publicación financiera *Barron's* denominaba «la contabilidad creativa de la nueva economía», que se basaba, por ejemplo, en pagar a los empleados y comprar otras empresas con paquetes de acciones.[9]

Chambers ya no pudo seguir siendo el profeta del crecimiento constante. Tuvo que modificar su relato. Como él mismo comentó con cierto pesar: «Ahora también está claro para nosotros que en la nueva economía los máximos serán mucho más altos y los mínimos mucho más bajos, y que el movimiento entre unos y otros será mucho más rápido. En estos momentos nos encontramos en un mínimo mucho más bajo de lo que habíamos previsto [...] en realidad somos víctimas de un desastre natural, como una de esas inundaciones que se dan una vez cada siglo».[10] También recurrió a otra metáfora: «Estamos en una carrera a toda velocidad que se ha gobernado apretando más o menos el acelerador, sin pisar el pedal de freno».[11] Y en otra ocasión dijo: «Quien haya corrido en una carrera sabe que, por muy buen conductor que seas, si tomas una curva a 300 por hora todos van a por ti [...] la verdad es que no te lo esperas».[12]

En general, el Chambers otrora parlanchín guardaba silencio y evitaba hacer declaraciones en público. Pero cuando parecía que Cisco había capeado el temporal (o había superado la última curva) volvió a mostrar su cara más optimista. En 2002, cuando Cisco aún no había incrementado sus ingresos (aunque había ganado cuota de mercado), Chambers dijo: «Vistos los factores que podemos controlar, lo estamos haciendo muy bien».[13] Encontró una manera de dar un cariz positivo a los sucesos de los últimos dos años: «La manera de juzgar si una empresa realmente es grande es ver cómo responde a los éxitos y a los reveses. Al repasar los datos con mi equipo de dirección y al examinar cómo nos ha ido en comparación con nuestra competencia, hemos visto que los

resultados del último año destacaban claramente [...]. Quizá sea el despegue más sustancial que se ha dado en un año en una industria importante. Estamos orgullosos de lo que hemos conseguido este año».[14]

Aunque puede que Chambers realmente se creyera el relato que había contado en la década de 1990, visto desde ahora parece evidente que aquel relato, por lo menos en parte, se había construido sobre una narración hiperbólica que no se podía sostener. Como dijo un implacable crítico de la época: «Creo que todo eso es una enorme estupidez. Se presenta y empieza a explicarnos en términos generales cómo trabajaremos y cómo jugaremos, pero sin entrar en detalles. Lo hace de una manera tan convincente que la gente se lo acaba creyendo. Pero es un mensaje totalmente interesado. Su mensaje básico al empresariado estadounidense es que lo de ayer está obsoleto [...]. [Cisco] hace obsoletos sus productos con la rapidez necesaria para conseguir que todos aquellos con los que habla entren en este ciclo de compra. Dice [a las empresas] que sus competidores las superarán y que no pueden permitirse el lujo de esperar. Es una táctica basada en infundir miedo. Ése es su argumento».[15] Chambers supo guardar silencio durante los peores momentos que pasó su empresa, cuando los despidos estaban a la orden del día. Pero este narrador empedernido pronto encontró una manera de integrar los decepcionantes sucesos de los últimos años en otra narración optimista.

En función de las siete palancas del cambio mental se podría decir que Cisco simplemente sentía los efectos de los *sucesos del mundo real*, es decir, de la debacle de las empresas «.com». Pero la hipérbole en la que Chambers basaba su retórica también contribuyó al fracaso de su «relato» de cambio. No prestó atención suficiente a la *investigación* a largo plazo de los ciclos económicos (sobre todo de la rapidez con la que estallan las «burbujas») y tampoco hizo caso de las primeras señales de que sus clientes no podían permitirse los nuevos servicios que Cisco creaba. Además, Chambers insistía en infravalorar las *resistencias* a las que se enfrentaba: no reconocía la posición ni la fuerza de las empresas tradicionales y de su forma de actuar, ni los riesgos de las prácticas de contabilidad creativa, ni el hecho de que muchas de las empresas de Internet de las que Cisco dependía no sobrevivieran al estallido de la burbuja de Silicon Valley.

Otro caso de relato prometedor que no dio el resultado esperado es el de Robert Shapiro, que llegó a la presidencia de Monsanto después de encabezar su división Nutrasweet. Shapiro, que era un entusiasta de los alimentos transgénicos porque creía que podrían paliar el hambre y la desnutrición en el mundo, pronto se convirtió en el principal portavoz internacional de una nueva era biotecnológica en el campo de la alimentación.[16]

Considerado el «apóstol» de la modificación genética, Shapiro decía que Monsanto, una empresa de investigación biológica, iba a reconfigurar el espacio entre «la tierra y el plato» y describía su empresa como «una institución basada fundamentalmente en el conocimiento y la ciencia».[17] Armado de vívidos ejemplos y atractivas promesas,

presentó al mundo la fascinante «representación mental» que había creado y que, durante un tiempo, tuvo una buena acogida. Shapiro se ganó el apoyo de gran parte del mundo empresarial y la prensa le aclamó como el heraldo de una nueva era.

Pero Shapiro no estaba preparado para la resistencia que su «relato» acabaría encontrando. No comprendió plenamente el «contrarrelato» dominante: muchas personas de Estados Unidos y de otros países se sentían profundamente unidas a las «leyes de la naturaleza» y sólo admitirían unos cambios muy graduales en los alimentos. Shapiro confiaba en exceso en la lógica de su argumento y en los descubrimientos científicos de laboratorio. No apelaba a las inquietudes de la gente ordinaria —y ni siquiera a las del príncipe Carlos de Inglaterra—, que temía las posibles consecuencias negativas de este «experimento con la naturaleza» sin precedentes y creía que estas modificaciones genéticas se tenían que debatir a fondo en los foros públicos. Shapiro se encontró predicando cada vez más a los ya convencidos, y Monsanto, como principal líder de este campo, se convirtió en el blanco de manifestantes y otros ciudadanos descontentos. Nunca se llegó a un punto de inflexión, quizá porque Shapiro no comprendía que era *necesario* llegar a uno.

Al final, la resistencia era tanta que Shapiro tuvo que prometer no hacer uso de la tecnología que produce semillas estériles: en un congreso de Greenpeace, se disculpó por su poca sensibilidad ante la preocupación por el medio ambiente. Reconoció que el público deseaba debatir los valores sociales y no los datos estadísticos de la soja. Como dijo a sus propios accionistas: «Probablemente hemos irritado y puesto en nuestra contra a más personas de las que hemos convencido [...]. Creo que nuestra confianza y nuestro entusiasmo por la tecnología se han interpretado —y al parecer con razón— como una actitud condescendiente y hasta puede que arrogante».[18] Poco después, Monsanto se fusionó con Pharmacia y Shapiro acabó marchándose de la empresa. Por lo menos a corto plazo, el contrarrelato, la representación mental opuesta, acabó triunfando.

Se podría sostener que, como en el caso de Chambers y Cisco, los esfuerzos de Shapiro fueron torpedeados por sucesos del mundo real: la creciente oposición a los cultivos transgénicos en muchas partes del mundo. Sin embargo, creo que esta explicación es demasiado simplista. Chambers y Shapiro abusaron de la hipérbole, es decir, de narrar un relato que no estaba respaldado por los hechos. Puede que se dejaran llevar por su propia retórica y por la resonancia de su relato con sus aspiraciones personales y con las de sus más estrechos colaboradores. Y, como en el caso de Chambers, Shapiro infravaloró en exceso las resistencias a los relatos que narraba: no supo apreciar hasta qué punto sentía temor el ciudadano corriente ante la posibilidad de experimentar con la naturaleza de una forma tan agresiva. Puede que su relato estuviera respaldado por la razón y la investigación, pero no resonó lo suficiente entre el público. Quizá porque cambiaron de idea, quizá porque pensaron que era prudente hacerlo, Chambers y Shapiro acabaron alterando el relato que narraban. Pero, a esas alturas, puede que ya fuera demasiado tarde.

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EFICAZ: INTELIGENCIAS, INSTINTO E INTEGRIDAD

En este capítulo y en el anterior he examinado a líderes que han intentado, con distintos grados de éxito, promover cambios en entidades que van desde una universidad o empresa hasta grandes regiones del mundo. Mientras estudiaba la actuación de estos y otros líderes, me preguntaba cuáles son los recursos personales de carácter intelectual, instintivo y moral en los que se han basado.

Inteligencias

Empezaré por los recursos intelectuales. En general, los líderes destacan en tres inteligencias. En primer lugar, como narradores, deben poseer un buen talento lingüístico. Incluso en esta era saturada de presentaciones multimedia, los sistemas simbólicos lingüísticos conservan un poder especial. En consecuencia, los líderes deben saber crear un relato, comunicarlo con eficacia y alterarlo cuando sea necesario. En segundo lugar, necesitan inteligencia interpersonal. Deben comprender a los demás, motivarles, escucharles y responder a sus necesidades y aspiraciones. En tercer lugar, los líderes necesitan una cantidad considerable de lo que llamo inteligencia existencial: no deben sentirse incómodos al abordar las cuestiones más profundas. Ésta es la inteligencia que el ex presidente George Bush hizo mal en menospreciar calificándola de «mera visión». Pero los líderes no deberían ser reacios a dar a conocer sus visiones y ofrecer sus propias respuestas a preguntas sobre la vida, la muerte, el significado del pasado y las perspectivas de futuro. Como ya hemos visto en los ejemplos de Thatcher y de Freedman, estos «relatos» funcionan mejor cuando se encarnan en las circunstancias y experiencias del narrador.[19]

Es indudable que los líderes podrán sacar partido de otras inteligencias según el tipo concreto de organización o de misión que deban abordar. Seguramente no se debería intentar liderar una gran empresa sin una buena inteligencia lógico-matemática. Por otro lado, el liderato carismático propio de los mundos de la política y del espectáculo no exige mucha inteligencia lógico-matemática. Los líderes también sacan partido de la inteligencia intrapersonal, es decir, de un buen conocimiento de sí mismos. Y aun así, es indudable que un líder puede ser eficaz —pensemos en Ronald Reagan o en Margaret Thatcher— sin necesidad de que se interese por los entresijos de su propia psique.

Como es lógico suponer, cada líder tendrá su propio perfil de inteligencias. En el fondo, el hecho de que un nuevo líder difiera de sus predecesores en este sentido suele ser una ventaja porque hace más probable que se eviten los caminos trillados y se abran otros nuevos. Los líderes suelen decir (y algunas veces *en serio*) que les gusta rodearse de personas más inteligentes que ellos. Harían mejor en decir que les gusta rodearse de personas cuyas inteligencias complementan a las suyas. Más importante aún, los líderes

deben ser capaces de pensar y de actuar «con inteligencia». Con esto quiero decir que deben plantear un conjunto muy claro de objetivos y valores y actuar de una manera que sea coherente con ellos.

Las personas que mejor trabajan con poblaciones heterogéneas conocen lo que yo llamo «mente no escolarizada» y saben dirigirse a ella, con lo que evitan que se aleje de ellos una parte importante de esta población. En cambio, en el caso de poblaciones más uniformes, como una empresa o una universidad, el líder que conoce bien esa población concreta tiene una clara ventaja porque puede recurrir a experiencias, imágenes y a una «cultura institucional» compartida para crear una narración convincente.

Ahora más que nunca es conveniente tener líderes que sepan tratar por igual a grupos homogéneos y heterogéneos. Por un lado, la mayoría de los miembros de cualquier grupo cada vez tienen menos en común y la heterogeneidad empieza a ser habitual. Por otro, el conocimiento de cuestiones técnicas es cada vez más importante y esta variedad de conocimientos conlleva la clase de complejidad que asociamos a las poblaciones homogéneas. Hasta quienes no podían soportar al presidente Clinton, ni a su esposa Hillary, reconocían su genio para dirigirse tanto a la «mente escolarizada» como a la «no escolarizada». Los Clinton podían pasar con toda facilidad de hablar ante un amplio público televisivo a conversar con un grupo de expertos en economía o sanidad, y viceversa. Pero más admirable era su habilidad para indicar a cada público que también eran capaces del *otro* tipo de comunicación, dando a entender a los públicos «no escolarizados» que eran personas entendidas y revelando a los entendidos que también podían comunicarse eficazmente con un público popular. Esta combinación de aptitudes también es propia de Margaret Thatcher y de Tony Blair, en contraste con Ronald Reagan y George W. Bush, que sin duda tienen «gancho» popular pero no parecen muy versados en nada. Por otro lado, Robert Shapiro, de Monsanto, salía mejor parado con una élite homogénea que con un público heterogéneo.

Instinto

Otro recurso personal que necesita cualquier líder es un instinto muy agudo. En efecto, con frecuencia se dice que los grandes líderes se guían por ese instinto, una sensación que les dice cuál es el mejor paso que pueden dar en una situación concreta. Por desgracia, el instinto no se puede programar, aunque me imagino que esa sensación no surge plenamente formada, como Atenea de la cabeza de Zeus. Lo más probable es que sea un reconocimiento parcialmente consciente, pero difícil de expresar, de la semejanza entre la situación presente y otra situación anterior donde un determinado curso de acción demostró ser eficaz.

¿Cómo podemos despertar y potenciar estas sensaciones instintivas? Muchos líderes encuentran útil expresar sus intuiciones en palabras para luego exponerlas a personas de confianza y pedirles que las juzguen con franqueza. Siguiendo el ejemplo del que fuera ministro de Hacienda de Estados Unidos, Robert Rubin, los líderes deberían reconocer

que, en ocasiones, una decisión puede ser errónea con independencia de que tenga una base racional o visceral. En lugar de escudarse en el consabido «Ya lo decía yo» (que deberíamos haber hecho *A* en lugar de *Z*), quienes quieran aprender de los errores deben dedicar tiempo a analizar los *procesos* que han intervenido en la toma de decisiones para ver hasta qué punto han sido adecuados y dónde han podido fallar. Y tampoco es conveniente condenar el fracaso en términos absolutos: recordemos el poderoso concepto del gran economista Jean Monnet según el cual las crisis generan oportunidades.

Integridad

Además de inteligencia e instinto, los grandes líderes también tienen integridad. Cada día dedican tiempo al análisis y a la reflexión, y de vez en cuando hacen una especie de «retiro» para enfrascarse en un análisis más profundo. También están abiertos a los cambios que se dan en el mundo y en su propia persona, son sensibles a los aspectos válidos de los relatos y de los contrarrelatos, exponen sus temas fundamentales con flexibilidad, están profundamente comprometidos con su misión y son humildes en el ejercicio de su poder.[20] Hay quien diría que estos rasgos son los que definen la sabiduría.

Como sabrá quien haya oído alguna vez un discurso de graduación, hay ciertos temas que surgen una y otra vez, como la importancia del esfuerzo, de la lealtad o del sentido de la responsabilidad. Otros relatos resonarán con más fuerza en unas circunstancias culturales o históricas concretas; por ejemplo, la afirmación de Charlie «Motor» Wilson: «Lo que es bueno para General Motors es bueno para el país» o el lema de General Electric: «El progreso es nuestro principal producto» (como decía en un anuncio de televisión el entonces actor Ronald Reagan) encajan sin problemas con los valores y las actitudes dominantes en la década de 1950.

Para una nueva época hacen falta nuevos temas y los líderes necesitan influir en la mente de personas que han crecido con los relatos del pasado. Hace décadas, una excelente campaña publicitaria de IBM nos instaba a «Pensar»; su sucesor en el mundo de la informática, Apple, nos insta ahora a «Pensar diferente» (un precepto tan imaginativo como gramaticalmente incorrecto). AT&T nos dijo un día que ya no era una empresa de telefonía, sino una empresa dedicada al mundo de la información; General Electric ya no fabrica electrodomésticos, sino que ofrece una gama de excelentes productos y servicios financieros y de comunicación con los que espera ser la primera o la segunda empresa de cada sector comercial en el que participa. De forma parecida, el consejo de administración, los alumnos y los ex alumnos de Dartmouth han acabado viendo que su centro ya no es un reducto cada vez más anacrónico de los valores masculinos tradicionales, sino una comunidad diversa e intelectualmente efervescente.

Los relatos que un empresario cuenta hoy en día a sus empleados también son diferentes. En lugar de destacar el servicio a la empresa de por vida con la recompensa de una buena jubilación y un reloj de oro, ahora las empresas destacan el desarrollo de aptitudes que, en caso necesario, serán útiles para encontrar otro empleo.

Cuando los reajustes o las reducciones de plantilla han acabado con el empleo de por vida y cuando los ejecutivos desertan periódicamente (y, a veces, irresponsablemente) de una empresa para pasar a otra que les ofrezca un paquete de beneficios más atractivo, los mensajes se deben expresar con cierta delicadeza. Si un relato es demasiado simplista nadie se lo va a creer... y con razón. Es más eficaz ofrecer información sobre la marcha de la empresa (y de la situación en general), hablar francamente de las dificultades que se afrontan y comprometerse a ayudar a los empleados a salir adelante si su puesto de trabajo corriera peligro. Aun así, dorar la píldora no puede (y, en mi opinión, no debería) enmascarar las realidades, con frecuencia brutales, del mercado actual.

He reflexionado mucho sobre los temas existenciales que tienen sentido para los jóvenes trabajadores y empresarios del Silicon Valley de hoy y para sus primos cercanos que trabajan en las instituciones financieras de nuestras principales ciudades, en las llamadas «ciberempresas» y en las empresas de biotecnología que crecen en torno a nuestros centros urbanos. Hay pocas dudas de que la perspectiva de llegar a ser una persona rica es un tema muy atractivo que induce a muchos jóvenes a dejar la universidad y, como les gusta alardear a algunos, trabajar «24/7» (veinticuatro horas los siete días de la semana). Los hay que quieren dinero para adquirir bienes personales; otros lo quieren para «hacer el bien», para retirarse pronto o simplemente para jactarse de que lo tienen. Con todo, creo que en muchos casos hasta los más egoístas se guían por una visión más idealista, o por lo menos más apasionante, que la pura acumulación de riqueza personal. Tienen la sensación de estar viviendo un momento histórico —como la invención de la imprenta o el inicio de la Revolución industrial— y anhelan ser protagonistas de esta revolución. Es probable que los líderes que pueden movilizar este apasionamiento —como John Chambers de Cisco y Steve Jobs de Apple Computer en sus mejores momentos— estimulen las representaciones mentales que siempre han sido necesarias para el compromiso con una empresa apasionante.

Pero, al final, aunque los relatos deben ser dramáticos, motivadores, memorables, vívidos e incluso adornados con músicas y gráficos, también deben ser veraces. Aquí es donde entra en juego la integridad. Los relatos que no resuenan con la realidad acaban siendo frustrantes e ineficaces. Louis Schweitzer, que fue durante muchos años presidente de Renault, supo que el público francés consideraba caros los automóviles de su empresa. De inmediato hizo una declaración pública que reconocía este sentir y prometía enmendar la situación en el plazo de un año. Para su sorpresa (y para sorpresa de todo el mundo), las ventas de Renault aumentaron en las semanas siguientes.[21] Así pues, el ingrediente más importante de un relato es, al fin y al cabo, la verdad, y el rasgo más importante de un líder es que tenga integridad.

Capítulo 6

EL CAMBIO MENTAL INDIRECTO MEDIANTE AVANCES CIENTÍFICOS, ESTUDIOS ACADÉMICOS Y CREACIONES ARTÍSTICAS

Hasta ahora nos hemos centrado en personas —líderes políticos, religiosos, educativos o empresariales— que intentan promover el cambio mental de la manera más directa posible. Aparecen en público y se dirigen a grupos de diversos tamaños, intentando convencerles por medio de su retórica. Sus interacciones pueden incluir a miembros muy diversos de la sociedad en general o, en el caso de un público uniforme, de la institución o el ámbito pertinente.

Pero el cambio mental también se puede suscitar indirectamente mediante las obras que crea una persona, no sólo mediante palabras o acciones directas. Karl Marx no era un líder en el sentido habitual del término y, aun así, sus escritos ejercieron una influencia enorme en el panorama político de finales del siglo XIX y a lo largo de todo el siglo XX. En consecuencia, podríamos decir que Marx y otros personajes como él son líderes «indirectos», en contraste con líderes «directos» como la primera ministra Margaret Thatcher o el presidente de General Electric, Jack Welch.

Los líderes indirectos actúan más allá de la esfera política. Pensemos en la influencia que han tenido en nuestra comprensión del mundo Albert Einstein en el ámbito de la física o Charles Darwin en el de la biología. Las obras de arte han cambiado nuestra noción de lo artístico y, con frecuencia, también nuestra percepción del mundo. Como dijera Percy B. Shelley, un escritor británico del siglo XIX: «Los poetas son los legisladores del mundo que nadie reconoce». El *Guernica* de Pablo Picasso y las novelas de Ernest Hemingway o de André Malraux formaron o alteraron más concepciones de la guerra civil española que mil titulares de prensa.

Hasta ahora hemos hablado de líderes que expresan sus principales ideas por medio de «relatos», pero los grandes creadores van más allá de los relatos. Si son científicos o estudiosos, trabajan principalmente con teorías; si son artistas, suscitan el cambio mental introduciendo en sus obras nuevas ideas, nuevas prácticas y nuevas técnicas. Estudiamos el papel de los líderes indirectos observando las obras de científicos, grandes pensadores y creadores del mundo de la danza, la música, la literatura, la pintura y la escultura. Aunque el cambio mental en estas áreas suele girar, en mayor o menor medida, en torno a nuestras siete palancas, las redescripciones representacionales y la conciencia de las resistencias tienen un papel fundamental en la capacidad del líder indirecto para suscitar este cambio.

El cambio mental mediante el descubrimiento científico: Charles Darwin

Aunque algunos descubrimientos científicos han sido aceptados sin problemas por la comunidad científica y el público en general, la teoría de la evolución de Charles Darwin no fue muy bien acogida. El hecho de que acabara gozando de una amplia aceptación tiene mucho que ver con las múltiples maneras en que se ha presentado esta teoría a lo largo de muchos años, es decir, con las diversas «redescripciones representacionales» de sus conceptos esenciales y de las relaciones entre ellos. En realidad, el proceso por el que la idea de la evolución acabó cuajando para el propio Darwin también es un producto de estas redescripciones múltiples.

El interés de Darwin por los orígenes de las diversas especies estuvo influido inicialmente por su abuelo Erasmus, un médico y naturalista que había explorado las ideas de la evolución. Las teorías del mismo Darwin se originaron durante el viaje que emprendió en su juventud a bordo del *Beagle* (1831-1836), pero no cristalizaron hasta que leyó, o, mejor dicho, hasta que volvió a leer, las reflexiones del economista Thomas Malthus sobre la lucha por la supervivencia ante unos recursos limitados. Según el psicólogo Howard Gruber, que ha estudiado con minuciosidad los cuadernos de Darwin, el naturalista inglés ya había estado en contacto anteriormente con las ideas de Malthus.[1] En consecuencia, ya había jugado con la idea de la selección natural durante un tiempo antes de que irrumpiera en su conciencia y se diera cuenta explícitamente de sus revolucionarias implicaciones. Empleando nuestros términos, puede que Darwin creyera que su cambio mental fue repentino, pero está documentado que, como suele ocurrir con muchos descubrimientos, este cambio se produjo de una manera mucho más gradual de lo que recordaba.

Cuando fue consciente de hacia dónde le llevaban sus ideas, Darwin se dedicó durante dos décadas a recopilar información sobre la evolución. Tan heterodoxas eran sus teorías, tan probable era que generaran controversia entre sus colegas científicos y el público en general (incluida su esposa Emma, una cristiana muy devota), que Darwin se resistía a publicarlas en vida. Pero el hecho de que el joven Alfred Wallace llegara prácticamente a las mismas conclusiones que él hizo que accediera a regañadientes a realizar una presentación conjunta ante la Royal Society en 1858. Al año siguiente se publicó *El origen de las especies*, la obra de Darwin que marcaría toda una época.[2]

La resistencia inicial a las ideas de Darwin es muy conocida. La mayoría de los científicos contemporáneos, incluido su propio y venerado maestro, el geólogo Charles Lyell, las rechazaron rotundamente. Darwin fue vilipendiado por el clero, los políticos y la opinión pública. Por fortuna también tuvo defensores elocuentes, destacando sobre todos ellos el mordaz biólogo Thomas Huxley. A medida que las pruebas a favor de la evolución se iban acumulando y que los expertos y legos en la materia se fueron acostumbrando a ella, las ideas de Darwin en otro tiempo iconoclastas empezaron a ser aceptadas. Pero, aun hoy, la mayoría de los estadounidenses no comprenden sus

principales afirmaciones: no distinguen la diferencia entre la evolución —una teoría científica sometida a la confirmación o al rechazo a la luz de las pruebas que vayan surgiendo— y el creacionismo o sus variantes, que básicamente son un dogma de fe. (La teoría de la evolución parece plantear menos problemas a los ciudadanos de otros países.)[3]

Aquí deseo hacer un comentario que los aspirantes a cambiar mentalidades encontrarán especialmente suculento. Según el historiador de la ciencia Frank Sulloway, la predisposición a cambiar de mentalidad en relación con la evolución depende en gran medida de un factor inesperado: el orden de nacimiento.[4] Resulta que los primogénitos se resisten mucho más que sus hermanos a aceptar los principios básicos de la evolución. En efecto, hizo falta todo un siglo (!) para que los primogénitos aceptaran la evolución en la misma medida que lo hicieron al principio los no primogénitos. Al parecer, quienes deben competir con otros hermanos son más receptivos a las líneas maestras de la teoría de Darwin que quienes lo han tenido todo para ellos solos al principio de su vida. Según Sulloway, se observa la misma pauta en relación con otras perspectivas revolucionarias con independencia de que se den en el campo de la ciencia, la política o la religión. En pocas palabras, si queremos suscitar un cambio mental en relación con alguna idea importante, lo mejor será que encontremos un público cuyos miembros no sean primogénitos.

Por cierto, las ideas de Darwin son muy poco intuitivas. Lo sabemos porque, en general, los niños de 8 años son creacionistas.[5] Con independencia de que sus padres sean biólogos evolucionistas o predicadores fundamentalistas, a los niños pequeños les parece evidente que todos los organismos fueron creados en un determinado momento histórico (o prehistórico) y que desde entonces no han cambiado significativamente. Además, también tienden a creer que si durante la vida de un organismo se produce un cambio importante (por ejemplo, el fortalecimiento de los bíceps), ese cambio se trasmitirá a sus descendientes (lo cual indica que las ideas del biólogo francés Jean-Baptiste Lamarck son más intuitivas que las propuestas posteriormente por Darwin). Así pues, todo un marco de referencia teórico —que no ha habido un momento único de creación, sino un proceso gradual que ha tenido lugar a lo largo de millones de años y que todavía sigue; que los seres humanos y los antropoides de hoy en día evolucionaron a partir del mismo antepasado común hace unos millones de años; que (por lo menos hasta que la terapia genética sea posible) la herencia biológica que pasamos a las generaciones futuras no puede estar influida por nuestras propias experiencias; y, sobre todo, que las pruebas científicas refutan día tras día la explicación bíblica de la creación — ha sido (y para muchas personas sigue siendo) muy difícil de aceptar.

Además del curioso descubrimiento sobre el orden de nacimiento, podemos hacer algunas suposiciones fundadas sobre los factores que hacen que a una persona le sea difícil aceptar la teoría de la evolución. Está claro que los fundamentalistas que creen a pies juntillas las explicaciones religiosas de los orígenes humanos encontrarán estas ideas

muy desagradables. En la medida en que hayan expresado públicamente su postura contraria a la evolución, es probable que esta resistencia se refuerce. Por ejemplo, a pesar de las pruebas a favor de la evolución que había reunido Louis Agassiz, el extraordinario científico suizo-estadounidense de mediados del siglo XIX, el hecho de que ya se hubiera comprometido públicamente en apoyo de la explicación bíblica le impidió cambiar de postura y menos aún anunciar ese cambio a sus ilustres colegas. Otro factor que puede impedir que una persona cambie de postura en relación con la evolución es su desconocimiento del método científico y de la diferencia entre la ciencia y la fe. Los científicos y quienes comprenden el método científico encuentran cada vez más imposible pasar por alto las numerosísimas pruebas de carácter geológico, fósil y de laboratorio que confirman la evolución. Si un científico deseara mantener su creencia en la explicación religiosa debería realizar una especie de cirugía cognitiva y, por así decirlo, mantener dos bibliotecas mentales diferentes. La razón y la investigación apoyan la visión evolucionista.

Entonces, ¿cómo se puede promover el cambio mental en relación con las teorías científicas? En su famoso trabajo *La estructura de las revoluciones científicas*, el historiador de la ciencia Thomas Kuhn ofrece la explicación más plausible del proceso de aceptación de las teorías revolucionarias o «paradigmas».[6] Según Kuhn, los científicos veteranos más destacados de una generación son los que menos tienden a aceptar una nueva línea de explicación que suponga un cambio drástico. Éste es el escepticismo contra el que toparon, entre otros, Copérnico y su noción heliocéntrica del universo, Einstein y su teoría de la relatividad, Heisenberg y su mecánica cuántica, Freud y su teoría del inconsciente y Wegener y su deriva de los continentes. ¿Por qué ocurrió así? La razón es que los expertos de mayor rango, formados en la escuela antigua de pensamiento, se verían obligados a abandonar unas nociones profundamente arraigadas. Es más probable que el nuevo paradigma sea abrazado por personas que estén empezando a trabajar en el campo en cuestión. Estos «jóvenes radicales» no tienen ningún interés personal por mantener la perspectiva antigua, es más probable que sean flexibles y, sobre todo si no son primogénitos, pueden contemplar con cierto placer el derrocamiento de los antiguos dogmas y disfrutar con la oportunidad de seguir una línea de trabajo recién abierta. (Yo mismo recuerdo muy bien cuando era un psicólogo en ciernes y me sentía mucho más vigorizado alineándome con los innovadores cognitivistas que con los conductistas entonces establecidos o con los anticuados psicofísicos.) Así pues, la resistencia misma a una idea puede inclinar a los miembros de un segmento joven o iconoclasta de la población a aceptar esa idea con más prontitud.

Como ya he comentado, a diferencia de los líderes de grandes entidades, los líderes indirectos no cambian mentalidades mediante un elegante discurso público o una retórica convincente. Durante la mayor parte de su vida adulta, Charles Darwin fue prácticamente un ermitaño. Vivía lo bastante lejos de Londres como para no frecuentar mucho la metrópoli. Padecía enfermedades sin diagnosticar que parecía usar como

pretexto para no asistir a reuniones; en consecuencia, la mayoría de sus interacciones con otros científicos se producían por escrito. Sin duda, Darwin tenía la fortuna de contar con Huxley, un portavoz elocuente y tenaz que se ganó con todo el merecimiento el apodo de «bulldog de Darwin». Así pues, para Darwin y la gente como él las interacciones personales directas no son una parte importante de su empresa. Al contrario, suscitan el cambio mental con el trabajo que llevan a cabo.

Veamos ahora el caso de otro científico cuyas ideas suscitaron un cambio mental de una magnitud extraordinaria: Albert Einstein. Desde muy corta edad, Einstein ya se había interesado por cuestiones relacionadas con la naturaleza del espacio y del tiempo. A los 5 años se preguntaba por qué la aguja de la brújula indicaba siempre la misma dirección; siendo adolescente se preguntaba cómo sería viajar en un rayo de luz; ya de adulto imaginaba la situación de diversos objetos en un ascensor que se encontrara en caída libre en el espacio.[7] Einstein no se sintió intimidado por las teorías existentes que explicaban el universo físico. En una serie de reformulaciones radicales, formuló una teoría general y una teoría restringida de la relatividad.

Al principio, las ideas de Einstein eran difíciles de seguir y pocas personas comprendían plenamente sus implicaciones. (Mientras que los contemporáneos de Darwin comprendieron demasiado bien las implicaciones de sus ideas.) Pero Einstein trabajaba en un campo donde la opinión de las principales figuras tenía una importancia decisiva y, por fortuna, sus artículos originales fueron publicados en *Annalen der Physik* bajo el patrocinio de Max Planck, el físico más eminente de la época. En consecuencia, y a diferencia de las ideas de Darwin, el trabajo de Einstein fue aceptado con mucha más celeridad por el conjunto relativamente homogéneo de expertos en física. Y cuando en 1919 se demostró una predicción de su teoría sobre los eclipses de sol, la inmortalidad científica de Einstein quedó asegurada. (Aun así, Einstein recibió el premio Nobel de física en 1921 por su descubrimiento del efecto fotoeléctrico, no por sus teorías de la relatividad, que aún se consideraban demasiado especulativas.)

Aunque pocas personas cuestionarían el lugar de Darwin y de Einstein entre los científicos más grandes de todos los tiempos —a la altura de Galileo y de Newton—, el estatus científico de las proposiciones de Sigmund Freud es más discutible. La teoría psicoanalítica no está apoyada por pruebas científicas; en realidad, en la medida en que las proposiciones psicoanalíticas se puedan comprobar, hay muchas pruebas que las refutan. Parece más preciso decir que Freud desarrolló —con un detalle admirable aunque no siempre exacto— una perspectiva de la naturaleza humana que merece ser tenida en cuenta. Empleando la célebre expresión del poeta W. H. Auden, se puede decir que Freud creó un «clima de opinión». En este sentido, Freud, más que un científico, fue un pensador audaz y original: una categoría de liderato indirecto que abordaremos a continuación.

Hace un siglo, Sigmund Freud introdujo algunas de las ideas más controvertidas del campo de la psicología.[8] Neurólogo por formación y psicólogo por vocación, Freud se sentía intrigado por conductas humanas anómalas como los síntomas histéricos, los sueños, los *lapsus linguae* y diversas neurosis. En su intento de comprender estos enigmas, Freud desarrolló unas teorías que siguen siendo polémicas hoy en día sobre el poder de los factores inconscientes, la naturaleza sexual de los sueños y la influencia determinante de las primeras experiencias sociales y sexuales en la personalidad adulta. Freud no se limitó a ser un teórico de salón y también introdujo nuevas técnicas psicoterapéuticas que aún se usan, como la libre asociación, la interpretación de los sueños y estrategias para controlar la «transferencia» y la «contratransferencia» de fuertes sentimientos entre el psicoterapeuta y el paciente.

El trabajo de Freud se diferencia en varios aspectos del trabajo de Einstein o de Darwin. En primer lugar, Freud trataba con seres humanos, que tienen conciencia e intenciones y no se pueden estudiar con tanta facilidad de una manera distanciada o desinteresada; a diferencia de los planetas o de las especies extintas hace mucho tiempo, el ser humano puede comprender las afirmaciones científicas e intentar demostrar si son correctas o no. En segundo lugar, Freud no se limitó a describir el mundo tal como había llegado a comprenderlo; desarrolló unas técnicas psicoterapéuticas —empleando nuestros términos, unas prácticas— que aplicó a sus pacientes. En tercer lugar, Freud también fue ambicioso desde el punto de vista institucional: confirió a otras personas la condición de psicoanalistas hasta que al final acabó creando una especie de secta hermética y prestigiosa con sus seguidores más fieles. En este sentido, y más que otros aspirantes a ser reconocidos como científicos o estudiosos, él actuaba como un líder directo.

Aunque la obra de Freud suscita el cambio mental de una manera indirecta, ilustra perfectamente nuestras palancas del cambio. Como estudioso, Freud se basaba en la *razón* y en datos obtenidos de sus propios pacientes. También era un maestro de la retórica que recibió galardones literarios además de científicos. Obtuvo *recursos* para establecer instituciones, *recompensando* hábilmente a quienes le apoyaban y excomulgando a los analistas que se desviaban demasiado de su catecismo.

No sólo expuso sus principales ideas en ensayos teóricos, sino también en vívidos estudios de casos e incluso en obras de literatura, cine y otras artes. Aprovechó sucesos del *mundo real*, como los horrores de la Primera Guerra Mundial, para documentar sus afirmaciones sobre las tendencias destructivas de la naturaleza humana. Y también se mostró muy hábil detectando y afrontando las *resistencias*: ¡incluso sostenía que la resistencia a sus ideas era una señal de que seguramente eran correctas!

Vale la pena mencionar a dos psicólogas que hace poco han puesto en duda las nociones ortodoxas de la naturaleza humana. En su innovador libro *In a Different Voice*, la psicóloga de Harvard Carol Gilligan indicaba que, históricamente, todos los estudios del desarrollo moral se han referido a los hombres y que quizá las mujeres razonan sobre los dilemas morales de una manera diferente.[9] Judith Rich Harris, una investigadora

independiente, también ha propuesto una hipótesis muy provocadora basada en los estudios genéticos de la conducta, según la cual los padres no moldean a sus hijos más allá de su propia contribución genética.[10] En *El mito de la educación* argumenta que los principales agentes socializadores de los niños son sus compañeros. Trabajando de una manera muy parecida a la de Freud, estas teóricas iconoclastas han reafirmado sus posturas basándose en la razón, la investigación, la retórica y los fenómenos del mundo real. Y cuando el *establishment* ha puesto en duda sus provocadoras ideas, Gilligan y Harris han contrarrestado esas resistencias con el respaldo de poderosos aliados que han dado fe de la plausibilidad de sus ideas.

Hasta ahora, en este capítulo hemos hablado de científicos como Einstein y Darwin que cambiaron de una manera fundamental nuestra comprensión del mundo físico y biológico. Y también hemos considerado a grandes pensadores —«creadores de climas» como el psicólogo (y aspirante a científico) Sigmund Freud (otros ejemplos destacados serían el pensador político Karl Marx y el filósofo Friedrich Nietzsche)— que han cambiado nuestra comprensión de nosotros mismos y de nuestra sociedad. Está por ver si las ideas de Gilligan y Harris tienen una fuerza similar. Pero hay otra categoría de personas que también suscitan cambios mentales a gran escala de una manera indirecta: los creadores de grandes visiones artísticas.

Cómo suscitan el cambio mental los artistas

Los creadores en el campo de las artes —sea la danza, la música, la literatura, el cine, la pintura o la escultura— principalmente suscitan el cambio mental mediante la introducción de nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas prácticas. Rara vez usan las teorías, las ideas y los conceptos que emplean los científicos y los pensadores, o los relatos que usan los líderes de países o de grupos más homogéneos para promover cambios mentales a gran escala. Además, en lugar de recurrir básicamente a la inteligencia lingüística, los artistas usan diversas formas de representación mental expresadas en una variedad de sistemas simbólicos que pueden ser tradicionales o innovadores: los compositores y la inteligencia musical, los pintores y la inteligencia espacial, los bailarines y la inteligencia corporal-cinestésica, etc. Y llegan a un punto de inflexión cuando otros artistas del mismo campo alteran sus prácticas y/o el público altera sus gustos.

En general se considera que los inicios del siglo XX fueron decisivos en el campo artístico y dieron lugar a grandes cambios en muchas mentalidades y sensibilidades. El clasicismo que asociamos a los siglos XVII y XVIII —las obras de William Shakespeare y de Jean-Baptiste Molière, la música de Franz Joseph Haydn y de Wolfgang Amadeus Mozart, las pinturas de Thomas Gainsborough y de Nicolas Poussin— había dado origen al romanticismo del siglo XIX: las novelas de Victor Hugo y de las hermanas Brontë, la música de Hector Berlioz y de Richard Wagner, las pinturas de Eugène Delacroix y de J.

M. W. Turner. Pero, en el siglo XX, el espíritu romántico se fue apagando gradualmente; los descubrimientos científicos y tecnológicos, así como los cambios políticos, anunciaban el inicio de una nueva era.

En cada rama del arte destacan algunas personas por haber dado los primeros pasos hacia el modernismo. En el campo de la música clásica, el ruso Igor Stravinsky y el austríaco Arnold Schönberg rechazaron la tonalidad y crearon nuevos y poderosos estilos que dominaron la composición clásica durante décadas. En el campo de la pintura, Pablo Picasso (trabajando durante un tiempo con Georges Braque) acabó con siglos de predominio del realismo y del impresionismo y creó unas nuevas y poderosas obras cubistas a partir de unidades gráficas fragmentarias. Picasso también estableció las bases del arte totalmente abstracto asociado a la «Escuela de Nueva York» de la década de 1950. Entre las principales influencias en el campo de la literatura cabe destacar al poeta T. S. Eliot, a los novelistas Marcel Proust, Virginia Woolf y James Joyce, y a los dramaturgos Bertolt Brecht y Luigi Pirandello. En el campo de la danza, cayeron muchas barreras gracias a la obra innovadora de la estadounidense Ruth St. Denis y aparecieron nuevas formas de la mano de la protegida de St. Denis, Martha Graham (y de su rival Doris Humphrey), así como de Merce Cunningham, George Balanchine, Paul Taylor, Pina Bausch y otros grandes nombres de la danza y la coreografía.

En el caso de estos artistas tiene poco sentido describir sus ideas en palabras o, como ya he señalado, hablar de conceptos, relatos o teorías. Los artistas trabajan en sus respectivos medios o especialidades y su obra se comprende en función de la expresión de sus visiones personales por medio de la luz y el color, el sonido y el ritmo, la metáfora y la rima, el movimiento corporal y la expresión facial. Las ideas de Darwin o de Einstein, de Gilligan o de Harris, pueden ser parafraseadas por otras personas y reproducidas en libros de texto. Pero las visiones de Picasso, Schönberg, Woolf y Graham sólo pueden ser percibidas por quienes comprenden la naturaleza de los medios o sistemas simbólicos —las formas artísticas— con los que trabajaron estos genios de la creación y que pueden apreciar los grandes avances que impulsaron.

Pero ¿cómo suscitan el cambio mental estos visionarios del arte? Después de todo, no plantean proposiciones ni hacen afirmaciones con las que podamos discrepar o estar de acuerdo (a menos que usemos esta terminología lingüística de una manera metafórica). Dicho de otro modo, la razón y la investigación no vienen muy al caso. La mayoría de los artistas tampoco disponen de inmensos recursos y sólo algunos (como Picasso o Hemingway) reaccionan explícitamente a sucesos del mundo real (como la guerra civil española).

Creo que los grandes artistas provocan cambios en nuestra mentalidad de tres maneras distintas. En primer lugar, amplían nuestra noción de lo que es posible realizar en un medio artístico. Antes de Picasso, pocos consideraban la posibilidad de crear grandes obras de arte a partir de trozos y fragmentos, al estilo cubista, y menos aún con figuras y formas puras. De la misma manera, ni los más grandes melómanos del siglo XIX

habrían podido asimilar las atonalidades y los pasajes discordantes de *La consagración de la primavera* de Stravinsky o del *Pierrot Lunaire* de Schönberg (su predecesor más complejo y refinado, el compositor Claude Debussy, no podía comprender estas obras iconoclastas de principios del siglo XX). Podríamos decir que estos maestros desarrollan nuevas técnicas en un medio e invitan a su público a desarrollar un conjunto complementario de modos de percepción. En segundo lugar, los artistas suscitan el cambio mental tocando temas que muy pocas veces, o nunca, han sido abordados desde el arte: por ejemplo, Cunningham y Balanchine juegan con formas corporales puras, con independencia de una línea argumental, mientras que Woolf y Joyce exploran el fluir de la conciencia humana. En tercer lugar, los artistas nos ayudan a comprender, y en realidad a definir, el espíritu de una época. Sería exagerado decir que la época moderna fue el *resultado* de cuadros como *Les Desmoiselles d'Avignon* de Picasso, de novelas como el *Ulysses* de Joyce o de composiciones como *Les Noces* de Stravinsky, pero es indudable que nuestra comprensión de la época en la que vivieron estos artistas sería incompleta si no tuviéramos en cuenta los motivos y las formas que encarnaron en sus obras.

También creo que los artistas innovadores se basan sobre todo en tres palancas: la *redescripción representacional*, la *resonancia* y las *resistencias*. Por la naturaleza misma de su empresa, los artistas experimentan constantemente con un medio y esta experimentación supone una serie de redescripciones. Picasso solía decir que pintar es una ciencia donde cada cuadro es un experimento. No es difícil hacer una obra de arte innovadora, pero sí lo es crear una obra o una serie de obras que resuenen en un público entendido y, con el tiempo, en un público más amplio. En efecto, el siglo XX ha visto muchos artistas que han tenido éxito entre los más entendidos (el llamado *succès d'estime*), pero que nunca han resonado entre el gran público. Empleando nuestros términos podríamos decir que la resistencia a estas obras innovadoras ha sido demasiado fuerte. El artista que quiera ganarse la aceptación popular debe neutralizar las resistencias de un modo muy parecido al narrador persuasivo que desautoriza los contrarrelatos dominantes.

Los grandes avances que hemos examinado hasta ahora —en las artes, en el pensamiento académico y en la ciencia— representan unas victorias que, además de ser el fruto de un gran esfuerzo, también destacan en un panorama poblado de numerosísimos fracasos. Recordamos y honramos a los pocos científicos y artistas cuya obra ha soportado el paso del tiempo y ha conformado nuestra conciencia. Pero nos olvidamos de los muchos miles de personas cuya obra ha tenido poco impacto o cuyas contribuciones están tan perdidas para la historia como los nombres de quienes diseñaron —y de los muchos más que construyeron— las pirámides del antiguo Egipto o las catedrales de la Europa medieval. (En un intento de congraciarse con T. S. Eliot, un escritor se lamentaba diciendo: «Ah, los editores. No son más que escritores fracasados». «Sin duda —respondió Eliot—, y lo mismo cabe decir de la mayoría de los escritores.»)

Además, como ha demostrado el psicólogo Dean Keith Simonton, los artistas más aclamados no sólo crean más obras que sus colegas: también sufren más fracasos; la noción de que todas las obras de un maestro tienen el mismo mérito es totalmente errónea.[11] Quienes sentimos pasión por una u otra forma de arte hemos desarrollado ciertas nociones sobre lo que es posible hacer, lo que nos gusta y lo que no, lo que pensamos de nuestra época, lo que pensamos del ser humano. Muchas obras nuevas serán coherentes con estas nociones compartidas. Podemos deleitarnos en ellas, pero, como los relatos repetidos, no es probable que despierten nuestro entusiasmo. Son como la película o el programa de televisión que nos hacen disfrutar mientras los vemos pero que pronto se desvanecen de la conciencia y no dejan ningún rastro en la memoria. Las obras que difieren radicalmente de la norma pueden provocar el rechazo del público e incluso puede que no lleguen a su conocimiento. (Debo admitir que, hoy en día, a veces parece que sólo son objeto de atención las obras que se apartan radicalmente de lo establecido, aunque esta atención no suele durar mucho. Nada es más aburrido que la constante novedad «porque sí».)

Como muchas otras personas, puedo recordar experiencias artísticas que me han impactado hasta el punto de cambiar mi manera de pensar. Tras haber descubierto el modernismo mientras estaba en la universidad, mi conciencia artística se fue conformando por obra de los artistas antes mencionados y, concretando más, por Stravinsky, Picasso, Eliot y Graham. Estos cambios fundamentales en materia de gustos no suelen darse muchas veces en la vida salvo en el caso de los profesionales dedicados a marcar tendencias o de los iconoclastas empedernidos. También puedo recordar otras obras artísticas más recientes que han ampliado mi conciencia, como los relatos cortos de Raymond Carver, la poesía de Adam Zagajewski, las películas de Ingmar Bergman, los cuadros de Mark Rothko o los espacios artísticos de James Turrell. Estos creadores trabajan expresando representaciones mentales en un formato simbólico. No tengo ningún reparo en decir que mi mentalidad ha cambiado a causa de estas experiencias artísticas, cada una con su propio formato de presentación, y soy lo bastante optimista para esperar que mi conciencia pueda volver a cambiar si me encuentro con obras o creadores que tengan una fuerza similar. Y repito que estos logros creativos influyen tanto en la práctica de otros artistas como en nuestros propios gustos.

Los cambios de mentalidad que suscitan los líderes indirectos pueden basarse en varias palancas del cambio mental. Pero una de estas palancas, las resistencias, influye de una manera especial en el grado de aceptación que pueda tener una teoría o una obra creativa.

Los usos de la resistencia

Las innovaciones nos pueden entusiasmar, dejarnos indiferentes o provocar nuestro rechazo. Aunque la resistencia se suele considerar negativa —como uno de los principales factores que impiden el cambio mental— también puede desempeñar un papel más positivo porque nos permite abordar ideas a las que nos resistimos inicialmente con el fin de encontrar sus errores o sus carencias. Ello puede fortalecer nuestra propia perspectiva y ayudarnos a comprenderla mejor y, en ocasiones, promover un cambio en nuestra propia mentalidad.

Por ejemplo, nunca me ha gustado la música minimalista de Steve Reich o de Philip Glass, ni el arte «pop» u «op» la década de 1960, ni el movimiento *Nouveau Roman* de la literatura francesa de mediados del siglo XX. Pero como no soy artista ni crítico de arte, no he sentido la necesidad de expresar públicamente mi desagrado (¡ni creo que le importe a nadie el hecho de que lo haga o no!). Por otro lado, al ser alguien que escribe sobre el mundo de las ideas, he tenido reacciones muy negativas a varias nociones posmodernas y, concretando más, al deconstruccionismo, al relativismo y a la construcción social del conocimiento. Mi propia resistencia a estas ideas constituye un buen ejemplo de cambio mental por medios indirectos.

Nacida principalmente en la Francia de la década de 1960, la deconstrucción (o el deconstruccionismo) pone en duda la posibilidad de desarrollar una explicación coherente de cualquier fenómeno o de llegar a un acuerdo sobre el significado de un texto. Según el filósofo y crítico literario Jacques Derrida, todos los textos llevan en su interior contradicciones que desautorizan sus aparentes afirmaciones.[12] Como lectores o analistas, lo más que podemos hacer es poner de manifiesto estas contradicciones. El constructivismo social parte de la afirmación, que no tiene nada de extraordinaria, de que todo conocimiento se debe construir (¿qué cognitivista podría discrepar de esta afirmación?), pero llega rápidamente a la afirmación mucho más audaz de que la ciencia misma es una invención social que no refleja más que un acuerdo momentáneo basado en consideraciones de poder y autoridad. Desde esta perspectiva, no hay ninguna base objetiva para demostrar que una explicación científica sea superior a otras. Lo único que hay son explicaciones rivales que se acaban adoptando o no dependiendo de contingencias como el saber convencional y la influencia de los interesados.[13] En ocasiones se cita a Thomas Kuhn en apoyo de la noción de la ciencia basada en la construcción social, aunque no creo que hubiera abrazado estas ideas tal como las acabo de exponer.[14] El relativismo propone la noción de que todos los análisis son igualmente válidos o, por lo menos, que no existe ninguna base independiente para evaluar teorías o explicaciones contrapuestas. Tomadas en su conjunto, estas nociones no se limitan a poner en duda que podamos llegar a una verdad: también llegan a poner en duda la sostenibilidad de la verdad, de las explicaciones creíbles, de la validez de cualquier narración matriz salvo, naturalmente, la narración que sostiene que *no hay* ninguna narración matriz.[15]

Simplemente podríamos dejar que ideas como la deconstrucción, el relativismo o la construcción social se demuestren a sí mismas, aunque personalmente creo que, en su forma más extrema, estas ideas conducen a su propia refutación. (¿Por qué prestar atención a alguien que sostiene totalmente en serio que ninguna idea u obra es intrínsecamente verdadera o más válida que cualquier otra?) Pero, como he dicho antes, es conveniente que afrontemos las ideas a las que nos resistimos. Además, mi postura sería insincera si dijera que no he recibido ninguna influencia de estas ideas. Me siento menos inclinado a declarar de una manera tajante si algo es correcto o erróneo. Tiendo a reconocer más la importancia de la posición, el poder, la influencia, la modernidad. Soy más consciente de las potenciales contradicciones de los textos, incluidos (me temo) los míos. Incluso puedo admitir que nunca habrá una verdad definitiva, aunque defiendo sin reservas la idea de *esforzarse* en pos de la verdad, la belleza, la ética, el progreso. En el sentido acabado de exponer, recibimos la influencia tanto de las ideas —literarias, científicas, artísticas— que nos repelen como de aquellas que nos atraen.

Mencionar la deconstrucción o el relativismo en la esfera intelectual, o el comunismo y el fascismo en la esfera política, sirve para recordar que no todos los cambios mentales son positivos. (Obsérvese que un relativista puro tendría que defender la proposición contraria: que ningún cambio es más o menos positivo o conveniente que otro.) Algunas personas, sobre todo si no son primogénitas, se sentirán atraídas por cualquier idea nueva por muy rara que pueda ser; otras, las más rígidas y autoritarias, las rechazarán aunque sean dignas de atención. A menos que seamos fundamentalistas religiosos, siempre deberemos estar abiertos a la posibilidad del cambio mental; vale la pena prestar atención a las ideas que han influido en muchas personas aunque para nosotros no tengan valor. Nuestro pensamiento se aguza cuando afrontamos estas ideas y hasta es posible que algún día encontremos valiosas ideas que otro día rechazamos. En el ámbito del liderato indirecto, la conciencia de la resistencia es valiosa tanto para el creador de una nueva visión como para la persona que inicialmente se resiste a una presentación extraña y exótica, quizá porque le toca demasiado de cerca.

Fuera cual fuera la resistencia inicial a sus ideas, personajes como Albert Einstein, Charles Darwin, Carol Gilligan, Judith Rich Harris, Marcel Proust o Martha Graham llegaron a influir en un público muy amplio. Sus nombres gozan de gran fama y sus ideas se extienden con o sin conocimiento por parte del gran público de la identidad de sus creadores. Incluso puede haber escuelas o instituciones que encarnen su visión. Por ejemplo, la propiedad de la Martha Graham School había sido motivo de disputa ya desde antes de su muerte en 1991, y la discusión sobre a quién «pertenecen» sus decenas de obras probablemente seguirá durante décadas. Las asociaciones psicoanalíticas y los institutos de formación basados en las ideas de Freud también ofrecen ejemplos muy conocidos de luchas por el poder.

Al principio, estos creadores se dirigían a un público limitado, perteneciente a un ámbito restringido, claramente experto y esencialmente homogéneo. Darwin tuvo que convencer a los biólogos y Freud a los psicólogos; Stravinsky tuvo que encontrar una orquesta y una compañía de ballet para representar sus obras; Picasso necesitó una galería para exponer sus obras y gente de buena posición económica que las comprara. Sin embargo, cuando entramos en la esfera mercantil o comercial, estos públicos limitados no son necesarios ni convenientes. Quienes inventan un nuevo producto o desarrollan una nueva política buscan llegar desde el principio al público más amplio posible en su intento de promover un cambio mental en millones de personas. La historia de Jay Winsten, que examinaremos a continuación, es un buen ejemplo.[16]

CAMBIAR LA MENTALIDAD DE UN PÚBLICO MUY AMPLIO: JAY WINSTEN

Profesor de la School of Public Health de Harvard, Jay Winsten es un líder indirecto que ha hecho uso de los medios de comunicación para promover un cambio social a gran escala. Mediante un uso creativo de los recursos disponibles y de la redescripción representacional, Winsten ha contribuido a promover cambios muy importantes en las actitudes y las conductas del gran público.

Su principal recurso lo han formado los productores de programas de televisión de gran audiencia y de películas dirigidas al mercado de masas. Winsten les convenció de la necesidad de incluir mensajes sociales positivos en sus producciones: un magnífico exponente de la redescripción representacional. Esta inclusión debía satisfacer dos criterios básicos: 1) no ser inoportuna y, en consecuencia, no alterar el tono de la obra ni su valor como espectáculo; 2) tener alguna posibilidad de promover cambios positivos en la comunidad en general.

La intervención más conocida de Winsten es la relacionada con el llamado «conductor designado». Ya hace mucho tiempo que en los países escandinavos se tiene por norma que quienes beben no deben conducir y cuando varias personas participan en alguna actividad social para la que necesitan transporte, una de ellas se compromete de antemano a no beber. Winsten pensaba que la inclusión de este «conductor designado» podría encajar sin problemas en la trama de muchos programas de televisión. Así pues, trabajando con productores, guionistas y actores de más de 160 programas que se emitían en horarios de máxima audiencia, el equipo de Winsten creó escenarios convincentes donde aparecía el concepto del conductor designado. Las principales redes de televisión también crearon anuncios de servicio público que reforzaban explícitamente el mensaje que habían incorporado a sus programas. Éste es un relato con un final muy feliz: en Estados Unidos, las cifras de muertos y heridos por conducir bajo los efectos del alcohol se han reducido significativamente y la práctica del conductor designado se está convirtiendo en habitual.

Winsten también ha impulsado otras campañas. En un intento de abordar la violencia adolescente, introdujo la campaña «Dejémoslo». Su equipo de investigación había descubierto un fenómeno muy interesante: en público, los adolescentes dicen que evitar una pelea es de cobardes; pero en privado admiten que es una muestra de valor y de amor propio. A partir de este descubrimiento, el equipo de Winsten ha creado unos anuncios institucionales donde los protagonistas evitan recurrir a la violencia para solucionar un conflicto y bajan los brazos con resolución y firmeza mientras dicen la frase «Dejémoslo», comunicando así a sus compañeros que no vale la pena pelearse. La campaña obtuvo su mayor éxito entre la comunidad afroamericana: el 72 % de los encuestados en un estudio realizado en 1997 dijeron que conocían la campaña y el 60 % dijeron haber usado la frase en alguna ocasión.[17] También se organizaron foros en varias ciudades y se lanzó una campaña «antiviolencia» en Kansas City.[18] Hace poco, y en cooperación con el filántropo Ray Chambers, Winsten ha intentado que los adultos actúen como consejeros y guías de jóvenes desfavorecidos: su equipo ha organizado marchas en apoyo de esta actividad de voluntariado, ha creado la organización America's Promise (con Colin Powell como presidente), ha incluido escenas pertinentes en programas de televisión y ha patrocinado un «Mes nacional del consejo».

Winsten dice que estas iniciativas tienen un ritmo definido, del mismo modo que lo tienen las campañas políticas estadounidenses o las protestas al estilo de Gandhi. El llamado marketing social aplica los métodos disciplinados y reiterativos de la buena publicidad para promover objetivos de interés social.[19] Este proceso empieza reconociendo que muchas personas ni siquiera son conscientes de la existencia de un problema concreto y que esta conciencia se debe fomentar. El cambio sólo es posible si el problema se reconoce como tal. El siguiente paso es que la gente sea consciente de las opciones disponibles y de sus pros y sus contras, y es necesario motivarla para que llegue a considerar un nuevo enfoque. Cuanto más convencida esté una persona de la gravedad de un problema y de que un determinado curso de acción permite abordarlo con eficacia, más probable será que se plantee cambiar de conducta. El paso decisivo es probar la conducta alternativa por primera vez, pero si no existe un apoyo suficiente no es probable que esa conducta se mantenga. Aquí vemos en acción los temas mencionados hasta ahora: un relato nuevo, unos contrarrelatos arraigados, el uso de formatos imaginativos con medios convincentes y la posibilidad de alcanzar un punto de inflexión.[20]

Como experto consumado en promover el cambio mental, Winsten nos ofrece otro ejemplo convincente del papel de las palancas del cambio. Hace uso de la *razón* tanto al plantear las diversas campañas como al compartir con su público las razones de las conductas recomendadas. Como científico social, reúne datos sobre los efectos de su intervención y hace ver al público las consecuencias de su conducta. La disponibilidad de recursos de la industria de las telecomunicaciones hace posible una intervención a gran escala y los formatos de estos medios permiten realizar *representaciones* dramáticas y

convincentes de las conductas deseadas (y también de las peligrosas). Puesto que los personajes de estas representaciones son verosímiles y tienen atractivo, es probable que *resuenen* entre el público. Los ejemplos de los países escandinavos y los datos estadísticos de Estados Unidos son sucesos de la vida real que se pueden aducir. Por último, Winsten procura identificar las *resistencias* al cambio de conducta para poder afrontarlas directamente. Aun con todas estas palancas a su disposición, Winsten se enfrenta a muchos retos; pero sin ellas, sus posibilidades de influir en el consumo de alcohol o en los métodos de resolución de conflictos serían muy escasas.

LOS DOS EJES DEL CAMBIO MENTAL

Si examinamos los ejemplos presentados hasta ahora podremos distinguir dos ejes del cambio mental que, a su vez, generan cuatro formas distintas de cambio. A continuación examinaremos uno por uno estos ejes y estas formas.

Uno de los ejes del cambio mental se refiere a lo directo que sea el intento de cambio. Los líderes políticos intentan promover el cambio mental *directamente*, cara a cara con su público. Los artistas, los pensadores, los inventores, los legisladores y los científicos también tienen mucho interés en modificar representaciones mentales —de unos contenidos concretos y de la manera de actuar en un ámbito o en un medio—, pero lo hacen *indirectamente*, mediante las obras o los productos que crean y empleando diversos medios o sistemas simbólicos.

El segundo eje del cambio mental se refiere a la *composición* del público y, concretando más, a su grado de uniformidad o heterogeneidad. Los líderes políticos y quienes intentan promover cambios de política trabajan con poblaciones *heterogéneas*. Sus mensajes no presuponen ningún tipo de conocimiento especializado por parte del público. En realidad, los mensajes más eficaces para un público heterogéneo son los que se dirigen a la «mente no escolarizada». Por otro lado, también es posible (y quizá más fácil) trabajar con grupos cuyos miembros tengan en común alguna característica: profesar la misma religión, pertenecer a la misma organización, tener cierto grado de experiencia en una área concreta o dominar alguna clase de técnica o de medio. En estos casos, los promotores del cambio se dirigen a un público *homogéneo* y relativamente uniforme o, por lo menos, a un público homogéneo en relación con el asunto en cuestión, por lo que pueden suponer que el público comparte unas representaciones mentales en cuya modificación podrán centrar sus esfuerzos.

Así pues, tenemos dos ejes que generan cuatro formas: directa y heterogénea (véase el capítulo 4); directa y relativamente uniforme (véase el capítulo 5); indirecta y homogénea (los científicos y los artistas innovadores de los que se habla en este capítulo); e indirecta y heterogénea (llegar al gran público como en el caso de Jay Winsten).

Sin embargo, al considerar estas cuatro variedades de cambio no hace falta que distingamos con demasiada nitidez los polos opuestos de los ejes. Muchos líderes eficaces combinan las ventajas del liderato directo y del indirecto. Por ejemplo, Winston Churchill y Charles de Gaulle no sólo eran oradores muy expertos, sino que también eran excelentes escritores que exponían sus causas por medio de libros, panfletos y artículos. De manera similar, muchos ámbitos tienen públicos homogéneos y heterogéneos. Y los ámbitos mismos pueden cambiar con el tiempo. En sus inicios, el cine y la televisión se dirigían a públicos un tanto elitistas y relativamente homogéneos; con el tiempo, se fueron popularizando y atrajeron a públicos de todo el mundo cada vez más heterogéneos. Cuando alguien se dirige a la mente no escolarizada, sus relatos, inevitablemente, se simplifican. Comentando la clásica película la década de 1950 *La ley del silencio*, el director Barry Levinson dijo: «Nos hemos ido alejando de aquellas narraciones sutiles y complejas y ahora todo son relatos sobre alguien que tiene una pistola y te viene a matar. Si hiciéramos esta película hoy, nos sentiríamos obligados a dotarla de más "acción" explotando los aspectos violentos del relato».[21]

En mis escritos sobre la creatividad, he encontrado útil distinguir entre la creatividad con *C* mayúscula y la creatividad con *c* minúscula. Los Einsteins, Picassos y Freuds del mundo se dedican a la creatividad con *C* mayúscula: promueven (o por lo menos intentan promover) cambios sustanciales en el ámbito en el que trabajan. A la larga, desean cambiar las creencias y las prácticas de su ámbito; no importa en *qué* personas concretas se vaya a producir ese cambio siempre que su número sea suficiente y tengan suficiente influencia. Darwin no tenía que convencer a escépticos como Louis Agassiz o el obispo Wilberforce (con quienes debatió Huxley); le bastaba con convencer a un número suficiente de miembros de la Royal Society o, mejor aún, a sus sucesores.

La mayoría de nosotros no podemos aspirar a la creatividad con *C* mayúscula, aunque mi colega Mihaly Csikszentmihalyi bromea diciendo que, por lo menos, podemos aspirar a serlo con una «*C* media».[22] Sin embargo, si bien la magnitud del cambio mental puede variar, no hay ninguna razón para pensar que actúen unos factores esencialmente diferentes. Tanto el líder empeñado en el «Cambio mental» con mayúscula como el enseñante, el padre o el tendero que se contentan con un cambio con minúscula tienen el objetivo de cambiar las representaciones mentales de una o más personas. La empresa difiere en función del número de personas afectadas, de la fuerza del impacto y de la probabilidad de que este impacto sea profundo y duradero. Hay «falsos positivos» y también «falsos negativos»: la fusión fría de ayer puede ser flor de un día; el artista, el científico o el pensador que pasan inadvertidos en su generación pueden tener un gran impacto en generaciones posteriores: basta con recordar los ejemplos del pintor Vincent van Gogh y del genetista Gregor Mendel. Para nuestros fines es muy importante tener presente que, con independencia de la importancia final del cambio mental a los ojos del

infinito, este cambio tiene una profunda importancia para las personas afectadas en cada momento porque, como solía decir el economista John Maynard Keynes: «A la larga, estaremos todos muertos».

Teniendo presente este profundo pensamiento podemos pasar a examinar cómo se promueve el cambio mental con medios más formales y directos, es decir, en la escuela y en otros contextos educativos.

Capítulo 7

EL CAMBIO MENTAL EN CONTEXTOS FORMALES

Hasta ahora hemos examinado el cambio mental promovido por personas o mediante obras producidas por ellas. Pero ¿y las instituciones formales concebidas con el objetivo de promover este cambio? En este apartado destacan las escuelas porque sirven a los niños y jóvenes, es decir, a quienes tienen una mentalidad más fácil de cambiar; crean currículos para transmitir disciplinas que cristalizan los conocimientos actuales y tienen la responsabilidad de determinar cómo ha cambiado, y hasta qué punto, la mentalidad de los alumnos. En la educación formal, los entornos donde se promueve el cambio varían mucho: desde grandes conferencias impartidas a centenares de alumnos, hasta actividades didácticas informales con uno o varios estudiantes y niños que estudian solos en la biblioteca o con el ordenador. Últimamente han pasado a un primer plano nuevas formas de educación continua, incluidos el reciclaje profesional para adultos y las escuelas empresariales. Pero, durante mucho tiempo, el núcleo de la educación ha sido el aula, donde un grupo de doce a cincuenta estudiantes intentan adquirir los conocimientos básicos, dominar unas disciplinas concretas o prepararse para una profesión. Dirijamos, pues, nuestra atención a los aspectos de la escuela relacionados con el cambio mental.

LA ESCUELA COMO INSTITUCIÓN DEDICADA A PROMOVER EL CAMBIO MENTAL

Desde muy corta edad, los niños ya entienden las actividades de enseñanza y aprendizaje.[1] Hasta los niños de 2 o 3 años reconocen las situaciones de enseñanza.[2] Piden que se les enseñe a hacer ciertas cosas, prestan mucha atención, a medida que aprenden pueden enseñar a otros y adaptan el ritmo y los detalles de su «enseñanza» a los supuestos conocimientos de sus «alumnos». Los niños pequeños no sólo cambian mentalmente con facilidad, sino que también pueden cambiar la mentalidad de otros. Como ocurre con tantas aptitudes de los niños —desde aprender lenguas hasta captar melodías—, es difícil ver cómo podrían «pillar el truco» de la enseñanza y el aprendizaje si no estuvieran «cableados» para ello. Y, si no, intentemos hacer que un perro o un gato transmitan un conocimiento acabado de adquirir a otro miembro de su especie: ni la ciencia cognitiva ni el conductismo nos podrán sacar del apuro.

En tiempos prehistóricos, parece que la mayor parte del aprendizaje se daba en el entorno natural de la existencia cotidiana. Los niños observaban a los adultos mientras cazaban, recolectaban, tejían las prendas de vestir, construían sus hábitats y preparaban

la comida; luego eran introducidos lentamente (o quizá no tanto) en estas actividades y, cuando estaban preparados, se les daba la oportunidad de realizarlas por su cuenta. A veces, la asunción de un rol adulto estaba marcada por un rito de transición o iniciación. Los niños también oían relatos sobre los orígenes, los triunfos y las calamidades de la tribu y se esperaba que dominaran esta tradición para que, llegado el momento, la transmitieran a sus propios descendientes. Así eran los regímenes educativos de las culturas del pasado y así siguen siendo los de las pocas culturas similares a aquellas que aún sobreviven hoy en día.

Sin embargo, hace unos cinco mil años se habían acumulado tantos conocimientos que estas formas espontáneas de iniciación dejaron de ser suficientes. Era necesario dominar los conocimientos cada vez más extensos sobre la navegación, la fabricación de instrumentos y la curación, así como la creciente cantidad de información relacionada con el comercio. Se empezaron a usar varios medios de comunicación escrita para fines que iban desde el mantenimiento de registros y la promulgación de leyes hasta la difusión de información sobre guerras, genealogías y rituales.

No conocemos con detalle cómo aparecieron las escuelas en la mayoría de las culturas, pero sí sabemos que, con el tiempo, ciertas personas fueron designadas como maestros o enseñantes y se les confirió autoridad sobre los niños que estaban a su cargo; ciertos materiales en forma oral o escrita se consideraron importantes y se convirtieron en las «materias» que se debían enseñar; también se habilitaron edificios, partes de los mismos u otros lugares para la práctica docente. Las primeras escuelas sólo impartían unos años de enseñanza, sólo admitían varones y su misión principal, además de instruir a quienes tenían la motivación y los medios suficientes, era preparar grupos selectos para que ingresaran en el clero o sirvieran a los gobernantes.

Pasemos ahora a la época actual. En todo el mundo, la educación se tiene por una de las funciones más importantes de la sociedad. La educación básica universal es un objetivo que se ha alcanzado prácticamente por completo en muchas sociedades desarrolladas. Los medios y los fines de la educación pueden diferir de una sociedad a otra, pero en general se considera que, sin una educación mínima, una persona no podrá actuar adecuadamente en el mundo actual y menos aún en el mundo del mañana. La escuela es esencial para mi investigación porque es la institución que tiene la misión explícita de promover el cambio mental. Considero que, en nuestro mundo contemporáneo, la misión de la escuela es ayudar a los estudiantes a adquirir tres nuevas aptitudes mentales más o menos en este orden: 1) aprender a aprender en contextos no naturales; 2) aprender a entender garabatos en un papel o en una pantalla de ordenador; y 3) aprender a pensar como se piensa en varias disciplinas fundamentales.

La escuela como contexto para aprender fuera de contexto

Los niños aprenden por naturaleza. Pero el tipo de aprendizaje que tiene lugar en la escuela es mucho menos natural que el que se da en el campo, en la calle o en la sabana. En la escuela, cada día se reúnen grupos de niños durante unas horas estipuladas y se espera que sean corteses con los demás, que hagan caso de las figuras adultas dominantes y que se sienten sin moverse durante períodos de tiempo relativamente largos, todo ello para que puedan llegar a dominar unos materiales cuya aplicación a su vida cotidiana les parece confusa y oscura.

Uno de los primeros retos de los educadores es socializar a los niños en el contexto escolar. Se trata de un cambio mental del nivel más básico: ayudar a los niños a avanzar desde el aprendizaje por observación hasta el aprendizaje basado en la instrucción formal. Este gambito de apertura se puede tratar como un momento maravilloso —por ejemplo, en las escuelas hebreas tradicionales se sirven a los niños letras comestibles recubiertas de miel— o como una introducción a medios más punitivos como recibir un palmetazo si no se obedece con prontitud. En los países desarrollados cada vez hay más jardines de infancia o centros de preescolar que ayudan a los niños a familiarizarse con las interacciones que se dan en las aulas. El cambio mental provocado por la asistencia a la escuela es muy importante. Durante los primeros años de vida, los niños aprenden básicamente observando a personas de más edad que realizan actividades cotidianas; pero cuando un niño ha «captado la idea» de la escuela puede aprender sobre objetos y sucesos muy alejados de su verdadero contexto en el tiempo y en el espacio.

La escuela como medio para alfabetizar

El mundo expresado por escrito difiere profundamente del expresado verbalmente. En la conversación ordinaria, el significado se transmite por medio de muchas señales incluido el tono de voz, la mirada y el gesto. El niño pequeño que no conoce una lengua puede captar gran parte de una conversación porque habita en el mismo espacio que quienes hablan; en realidad, ésta es la única manera que tienen los niños de empezar a dominar la lengua o las lenguas de su entorno (y la principal manera que usan para comunicarse los adultos que no hablan la misma lengua). Sin embargo, en el caso de la lengua escrita se debe extraer todo el significado de los garabatos que hay en el papel. Con independencia de las intuiciones que uno pueda tener sobre el tema, la lengua escrita no es una simple transcripción de la lengua hablada (como podrán confirmar quienes hayan leído una transcripción literal de una entrevista o de una conversación espontánea). La lengua escrita representa el intento de expresar *mediante palabras elegidas con sumo cuidado* todo lo que se podría deducir del contexto.[3]

Hasta hace muy poco hemos vivido en un mundo donde la palabra impresa tenía una importancia fundamental y la principal misión de la escuela ha sido capacitar a los niños para que entiendan y usen con soltura la lengua escrita de su sociedad. Pero en el siglo XXI hay otras formas de alfabetización que han ganado en importancia. En nuestro mundo, gran parte de la comunicación se realiza con medios gráficos que pueden ser

estáticos o dinámicos. Las páginas web incluyen texto, pero también dibujos, animaciones, música, etc. Abundan las redescripciones representacionales y los textos escritos suelen tener una forma y un argumento mucho menos lineal que en un libro como éste. Los textos se combinan en hipertextos; los enlaces son numerosos, peculiares y, en ocasiones, remotos; no es necesario que la información se presente o se siga en un orden prescrito.

Esta disminución relativa del peso de la lengua escrita es un fenómeno de nuestro tiempo. Es útil para las personas que tienen dificultades con la lectura tradicional, pero también permite que los lectores avezados amplíen su arsenal. Debemos tener presente que las mentes pueden diferir mucho en función de que hayan crecido en una cultura prealfabetizada, en una cultura clásica o moderna donde el texto es esencial, o en una cultura posmoderna con múltiples alfabetizaciones que trabajan conjuntamente, unas veces de una manera sinérgica y a veces de una manera caótica. Con esto quiero decir que, hoy en día, el cometido de promover el cambio mental también está cambiando. Si queremos infiltrarnos en la mente de alguien deberemos saber *qué clase* de mente posee: ello nos dirá cuáles son las formas óptimas de información, las maneras óptimas de informar, los medios óptimos para transformar y los factores que mejor permiten llegar a un punto de inflexión.

La escuela y la adquisición de las formas de pensar de las disciplinas

Al empezar el nuevo milenio un experto me pidió que nombrara la invención más importante de los últimos dos mil años. En parte porque deseaba ser citado, dije medio en broma que era «la música clásica». Una respuesta más meditada a esta pregunta habría sido «las disciplinas académicas». Quienes vivimos en un entorno académico o en sus proximidades vemos las disciplinas académicas como algo normal. Hasta tal punto estamos rodeados de disciplinas como la matemática, la ciencia, la historia, las humanidades y las artes que, como le ocurre al pez del proverbio, somos los últimos en ver que vivimos en el agua. Con todo, quienes no están inmersos en un entorno académico también suelen considerar que estas «materias» forman parte de la condición humana.

Pero las formas de pensar de las disciplinas, por muy importantes que puedan ser para promover el cambio mental, no nos han sido dadas por la naturaleza ni por la divinidad. Se han ido desarrollando de una manera gradual y concienzuda a lo largo de muchos años gracias al trabajo de muchas personas que han actuado en grupo o en solitario. Ni la historia ni la física han surgido porque sí: en Occidente, la historia tiene sus orígenes en el trabajo de Tucídides y de Herodoto y la ciencia tiene sus raíces en el trabajo de Aristóteles y de Arquímedes. Y la historia que hoy estudiamos se debe al trabajo de estudiosos como el francés Jules Michelet o el alemán Leopold von Ranke, igual que la física contemporánea es inconcebible sin los descubrimientos de Galileo,

Newton y Einstein. Muchos cambios mentales producidos en grandes sectores de una cultura se pueden atribuir a grandes pensadores como éstos, algunos de ellos conocidos y muchos otros simplemente incorporados al poderoso espíritu de la época.

Así pues, nos encontramos en la siguiente situación. Las disciplinas representan las mejores maneras de reflexionar sobre cuestiones trascendentales para el ser humano. Sin embargo, desde el punto de vista de las disciplinas mismas, nuestra forma habitual de reflexionar sobre estas cuestiones está profundamente viciada. ¿De qué manera podemos cambiar nuestra mentalidad para que se acerque más a la forma de pensar de las disciplinas?

Dicho de otro modo, la clase de disciplina que sustenta los modos académicos de pensamiento es muy poco intuitiva. En efecto, está demostrado que la mayoría de los conceptos intuitivos de los niños son totalmente erróneos. La comprensión propia de las disciplinas es difícil de alcanzar. Puede que nuestra especie, *Homo sapiens*, haya evolucionado para escalar montañas, cruzar mares y absorber con facilidad (por lo menos durante la infancia) las lenguas habladas que oye a su alrededor. Pero no hemos evolucionado para realizar estudios históricos, calcular funciones trigonométricas, componer una fuga o realizar experimentos en el campo de la biología, la química o la física, por no hablar de crear teorías verificables en estos ámbitos. La evolución será verdadera desde el punto de vista científico, pero todos los niños de 8 años y muchos adultos siguen siendo creacionistas. Como ha señalado el psicólogo evolutivo David Henry Feldman, las proezas cognitivas antes mencionadas sólo han sido obra de unas cuantas personas de la sociedad: por así decirlo, son unas funciones humanas «idiosincrásicas».[4] Con el tiempo, y gracias a la mayor familiaridad de estas ideas y a nuestra mayor capacidad para enseñar y aprender, estas aptitudes se acaban extendiendo por la sociedad.

Aquí entramos en el meollo del cambio mental en la escuela: puede que acostumbrarse a la atmósfera del aula no sea divertido, pero a la mayoría de nosotros no nos cuesta mucho hacerlo. Dominar las materias básicas exige tiempo y para el 5 o 10 % de la población es muy difícil. Pero estas materias básicas no son muy contrarias a la intuición (es mejor concebirlas como nuevos instrumentos de representación que exigen el ejercicio de un nuevo conjunto de músculos cognitivos). En cambio, los estudios cognitivos nos indican que los contenidos y los hábitos mentales de las disciplinas pueden ser *muy* contrarios a la intuición.[5]

Veamos algunos ejemplos. Galileo nos dice que todos los objetos se aceleran con la misma magnitud; Newton nos dice que el movimiento de una manzana que cae y el de un planeta en su órbita están gobernados por las mismas leyes; Darwin nos dice que nosotros y los chimpancés hemos evolucionado a partir de un ancestro común; Einstein pone en tela de juicio lo que nos dicen nuestros sentidos y afirma que el tiempo y el espacio no se pueden determinar de una manera absoluta. Estas nociones del mundo físico no tienen nada de intuitivas. También es importante el carácter arcano del trabajo

de quienes se dedican a estas disciplinas. Los historiadores no miran por la ventana para comunicar lo que ven: se sientan en bibliotecas, leen libros polvorientos, estudian minuciosamente archivos antiguos e intentan entender o «triangular» la información que han recopilado de fuentes escritas (y últimamente fotográficas, videográficas, sonoras o digitales) muy dispares. Los físicos pueden partir de la curiosidad por el mundo natural, pero dedican su tiempo a juguetear con aparatos en el laboratorio, a construir dispositivos supersónicos, a manipular ecuaciones en la pantalla del ordenador y a crear modelos con un número inconcebible de dimensiones.

Por lo tanto, si queremos cambiar la mentalidad de los alumnos, si queremos que hagan uso de los descubrimientos realizados por los estudiosos de las disciplinas a lo largo de los siglos, debemos dedicar años a formarles en los secretos de estas disciplinas. En mi opinión, ésta es la razón principal de seguir en la escuela. Se ha calculado que hacen falta diez años para que una persona llegue a ser experta en un campo (y quizás otros diez para que haga contribuciones verdaderamente originales al mismo). Aunque este cálculo sólo sea aproximado, es evidente que la mayoría de las personas no podrán manejar los instrumentos de las disciplinas si no los aplican bajo supervisión durante un período considerable de tiempo.

Entonces, ¿cuál es la mejor manera de adquirir las formas de pensar de las disciplinas? Mis estudios indican que la comprensión de las disciplinas tiene más probabilidades de darse si se cumplen tres condiciones. En primer lugar, es necesario afrontar directamente las muchas ideas falsas (o conceptos erróneos) que abrigan los niños, tanto si se refieren a *contenidos* (por ejemplo, que el ser humano pertenece a una especie que no guarda relación con el resto de especies animales y, si se quiere, vegetales), como si se refieren a *métodos* (por ejemplo, que los experimentos sólo se deben realizar una vez y que su interpretación es elemental). Es necesario reconocer estas resistencias y afrontarlas. Los niños deben ver que sus concepciones, por muy firmes que puedan ser, no son necesariamente correctas. Esta comprensión sólo puede surgir de una refutación sistemática de sus formas de pensar y de sus conclusiones «naturales» pero en general incorrectas.

En segundo lugar, se deben asimilar muchos ejemplos: teorías científicas, hechos históricos, obras de arte. En *La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas* proponía el desarrollo de un currículo completo en torno a un pequeño conjunto de ejemplos muy ricos.[6] Para la ciencia elegí la teoría de la evolución y, concretamente, el enigma de la distribución de los pinzones en las diversas islas del archipiélago de las Galápagos. Para las artes elegí un trío vocal de unos minutos de duración del primer acto de *Las bodas de Fígaro*, de Mozart. Para la historia reciente elegí el Holocausto de la Segunda Guerra Mundial, centrándome en la conferencia de Wannsee del 20 de enero de 1942 (donde se puso en marcha la llamada «solución final»). Un estudio de estos tres ejemplos basado en la razón y en la investigación

permite comprenderlos a fondo y —algo de gran importancia para el estudio futuro— ofrece una excelente oportunidad de observar cómo se conciben y se interpretan desde las disciplinas pertinentes.

Y de la voluntad de examinar a fondo un ejemplo concreto surge la tercera condición: la posibilidad de abordar un tema de varias maneras diferentes.

El cambio mental por medio de la redescripción representacional

De las siete palancas del cambio mental, la que he llamado «redescripción representacional» quizá sea la más importante para cambiar la mentalidad de los alumnos. Aquí, el concepto de las inteligencias múltiples desempeña un papel esencial. Todos los temas que he mencionado —y podría citar muchísimos más— se pueden abordar de muchas formas diferentes que concuerdan, a grandes rasgos, con nuestras distintas inteligencias. Estas formas o vías de acceso son las siguientes:

1. *Narrativa*: narrar relatos sobre el tema y sobre las personas relacionadas con él (por ejemplo, la historia de Charles Darwin en el caso de la evolución o la de Ana Frank en el caso del Holocausto).
2. *Cuantitativa*: usar ejemplos relacionados con el tema (por ejemplo, las distintas variedades de pinzones que pueblan el archipiélago de las Galápagos).
3. *Lógica*: identificar los elementos o las unidades fundamentales y examinar sus conexiones lógicas (por ejemplo, cómo se puede aplicar a la competición entre las especies biológicas el argumento de Malthus sobre la supervivencia del ser humano cuando los recursos son escasos).
4. *Existencial*: abordar cuestiones profundas como la naturaleza de la verdad, la belleza, la vida o la muerte.
5. *Estética*: examinar ejemplos en función de sus propiedades artísticas o expresar esos mismos ejemplos en obras de arte (por ejemplo, observar las diversas formas de los picos de los pinzones; analizar los elementos expresivos del trío vocal).
6. *Práctica*: trabajar directamente con ejemplos tangibles (por ejemplo, interpretar el trío de *Las bodas de Fígaro*; criar moscas de la fruta para ver cómo cambian sus características en generaciones sucesivas).
7. *Cooperativa o social*: participar en proyectos con otras personas de modo que cada participante contribuya a su realización de una manera distintiva.

Sería disparatado, y en todo caso innecesario, decir que todos los temas se deberían abordar de seis, ocho o doce maneras diferentes. Pero también sería un error abordar cada tema de una sola manera. Cualquier tema de importancia se puede representar mentalmente de varias maneras distintas; y cuanto más profunda sea la comprensión de un tema, más formas habrá de conceptuarlo con facilidad y de una manera adecuada.

Además, el hecho de presentar un tema de varias maneras tiene dos consecuencias importantes. En primer lugar, podemos llegar a más estudiantes, ya que algunos aprenden mejor con vías de acceso narrativas y otros sacan más partido de las vías sociales o artísticas. En segundo lugar, se transmite a los estudiantes la idea de que los expertos de las distintas disciplinas conciben los temas de varias maneras.

No hay ningún camino mejor que los demás para llegar a la comprensión disciplinaria. Del mismo modo, también podemos decir que se puede llegar a ella por varios caminos y que los enseñantes más versátiles son los mejores guías. Los principales puntos que hay que tener en cuenta son éstos: la formación en las disciplinas es un reto formidable; el cambio mental que supone el aprendizaje de las disciplinas es muy profundo; la fuerza y la ubicuidad de las resistencias dificultan este cambio aun en circunstancias favorables; y los educadores que pueden ayudar a promoverlo constituyen un recurso humano valiosísimo. Lo más importante es que hay muchos formatos eficaces y que el tan ansiado punto de inflexión es más probable que se alcance si el enseñante hace uso de diversos formatos con flexibilidad e imaginación.

Así pues, el camino más seguro para suscitar el cambio mental en relación con las disciplinas es la explotación eficaz de las distintas inteligencias. Y lo mismo se puede decir del cambio mental en el caso de adultos que han dejado los estudios hace tiempo. En lo que resta de este capítulo examinaremos el papel especialmente poderoso de la redescripción representacional en relación con las otras palancas del cambio mental. Empezaremos viendo el ejemplo de una empresa que necesitaba con urgencia un cambio de este tipo.

MÁS ALLÁ DE LA ESCUELA: CAMBIAR LA MENTALIDAD DE PERSONAS ADULTAS MEDIANTE LA REDESCRIPCIÓN REPRESENTACIONAL

Es indudable que BP, la gran empresa británica de hidrocarburos, tiene un pasado glorioso. Fundada con el nombre de British Petroleum en Persia (hoy Irán) hace un siglo, esta prestigiosa empresa fue una de las principales productoras del sector durante la mayor parte del siglo XX. Sin embargo, hacia la década de 1970 y 1980 las cosas empezaron a irle mal. Parte de su declive se debía a fuerzas externas: en los años que siguieron a la crisis del petróleo de 1973-1974, la industria del petróleo sufrió una serie de altibajos que reflejaban los imprevisibles acontecimientos políticos y económicos de la época.[7]

Pero parte del declive de BP también se puede atribuir a problemas internos. BP tenía una plantilla muy grande y poco disciplinada repartida por todo el mundo. Y la estrategia de la empresa tampoco era la idónea; por ejemplo, dedicaba muchos recursos a realizar prospecciones en los Países Bajos aunque una de sus grandes rivales, la empresa Shell, tenía muchas más probabilidades de éxito por ser originaria de ese país. Ni los directivos de mayor rango ni los empleados de base eran responsables de sus éxitos o sus

fracasos, y menos aún de sus contribuciones directas a la rentabilidad de la empresa. Desde un punto de vista puramente conductista, había pocas recompensas (o refuerzos positivos) para el rendimiento excepcional y pocas sanciones (o refuerzos negativos) para la negligencia y el fracaso. La empresa se centraba demasiado en el negocio del petróleo aunque la cuantía de las reservas mundiales no se conocía y la posibilidad de incautación por parte de dirigentes y movimientos nacionalistas siempre estaba presente. Pero lo más preocupante quizás era que no había ningún plan para hacer frente a estas circunstancias. BP corría un grave riesgo de convertirse en un dinosaurio industrial y seguir el camino de otras empresas en otro tiempo dominantes como Westinghouse, American Motors y Montgomery Ward.

Sin embargo, a principios de la década de 1990 BP empezó a cambiar. Primero bajo el liderato de David Simon (presidente de 1992 a 1995) y últimamente bajo la dirección de John Browne (lord Browne desde 2001), BP ha reforzado su presencia en la industria de los hidrocarburos y en el mundo de las grandes empresas. Durante la década de 1990 redujo su plantilla a menos de la mitad, de 120.000 a 53.000 empleados;[8] al mismo tiempo, se hizo con grandes empresas del sector de los recursos naturales. A principios del siglo XXI, BP había pasado de ser la quinta empresa petrolera en tamaño y rentabilidad a ser la segunda; en el primer trimestre de 2001, un período gris para la mayoría de las empresas de todo el mundo, BP comunicó unos beneficios récord de 4.130 millones de dólares.[9] Sus principales actividades incluyen la prospección y el tratamiento de crudo y de gas natural, la fabricación y la comercialización de diversos productos y la generación de energía solar, actividades que le han valido el apodo «Beyond Petroleum» (más allá del petróleo). Tenida durante mucho tiempo por una de las principales fuentes de contaminación, BP ahora tiene el objetivo de convertirse en una «empresa verde» respetuosa con el medio ambiente. Periódicamente da a conocer sus actuaciones en los campos de la sanidad, la seguridad, la protección del medio ambiente y la inversión social.[10]

Pero quizá sean más asombrosos los cambios que se han dado en el seno de la propia empresa, impulsados por lord Browne y sus más altos directivos. BP, que en otros tiempos fue una empresa con una estructura convencional de carácter jerárquico, ahora se basa en una estructura horizontal. Si antes era una organización donde la responsabilidad era muy difusa o totalmente inexistente, ahora se espera que cada persona contribuya directamente a aumentar la rentabilidad o se dedique a crear o difundir conocimientos que, a la larga, redunden en mayores beneficios. Quienes no pueden justificar su contribución son despedidos de la empresa sin demora o, como afirman algunos, sin contemplaciones.

¿Cómo se ha producido este vuelco tan espectacular? BP se ha convertido en una empresa que trafica (de una manera consciente o inconsciente) con la creación y la modificación de representaciones mentales. Por ejemplo, sus ejecutivos dedican mucho tiempo a la planificación estratégica, es decir, a reflexionar sobre el estado actual de la

industria, sobre las oportunidades y las posibles trampas que puedan existir y sobre los cursos de acción que se pueden seguir. Además, la empresa se caracteriza por una experimentación incesante y por la difusión interna y prácticamente instantánea de los conocimientos pertinentes.

Pero si reflexionamos un momento veremos que una cosa es promover estos cambios y otra muy distinta es incorporarlos al tejido de la empresa y al «ADN» de su plantilla. En efecto, hay pocos objetivos más difíciles que cambiar a una persona adulta de una manera profunda y duradera. Y aunque, en términos generales, todo el mundo esté de acuerdo en lo que se debe cambiar, siempre habrá alguien que deba desarrollar un plan para implementar el cambio de una manera duradera. Empleando la terminología cognitiva, debe haber un líder que, partiendo de sus propias representaciones de la situación actual y de la (nueva) situación deseada, desarrolle alguna clase de representación pública que exprese esta visión. Además, lo más probable es que cada directivo tenga sus propias representaciones mentales y haga uso de los modos de expresión que le sean más cómodos. En estos casos, el equipo directivo debe negociar una representación que sea aceptable para todos, darla a conocer de una manera adecuada —y, de ser posible, con varios formatos distintos pero compatibles entre sí— y ver si recibe el apoyo suficiente. Empleando nuestros términos, debe haber un líder que defina el contenido del mensaje que se desea transmitir y que determine los formatos que podrán transmitirlo con la fuerza suficiente para promover un cambio mental —primero en el equipo de dirección y más adelante en toda la empresa— que sea profundo y duradero.

Supongamos que la mayoría de los miembros de una empresa siguen creyendo en la idoneidad de la estructura jerárquica tradicional. ¿Cómo debería el líder intentar cambiar esta forma de pensar? Una simple declaración diciendo que esta estructura ya no es válida no es probable que sea muy eficaz. Una presentación gráfica o una película que muestren nuevos procesos o entidades para la toma de decisiones, como mucho llamará la atención de algunos empleados. Sin embargo, supongamos que cada mes se plantea un problema apremiante y que exige una solución a varios grupos de directivos a los que se les da tiempo para que se reúnan cada semana con el fin de tratar el problema y se les ofrecen recursos para contratar consultores y realizar experimentos. Tras unos cuantos meses dedicados a esta actividad de resolución de problemas, se forma otro conjunto de directivos encargado de examinar las distintas soluciones propuestas, revisar las investigaciones realizadas y elegir las más adecuadas. A continuación, los dirigentes de la empresa se comprometen a instituir los nuevos procedimientos, evaluarlos y, si tienen éxito, anunciar que pasan a formar parte de la política de la empresa.

Lo más probable es que ninguna de estas medidas cambie la mentalidad de la mayoría de los empleados. Pero si la dirección de la empresa aborda el problema de varias maneras diferentes y si estos métodos funcionan conjuntamente, el cambio es muy posible. Consideremos un programa de actuación parecido al de BP desde el punto de

vista de las palancas del cambio mental. En primer lugar, es necesario que haya una *exposición razonada* y clara del cambio propuesto (que incluye *investigar* por qué la estructura jerárquica tradicional ha dejado de ser válida); se deben dedicar al cambio unos *recursos* sustanciales (lo que supondría el trabajo de varios equipos durante muchos meses); se deben reconocer las *resistencias* más fuertes (por ejemplo, el hecho de que la mayoría de los empleados se haya acostumbrado a la estructura jerárquica tradicional); se debe cultivar la *resonancia* (por ejemplo, reforzando la idea de que es agradable colaborar en la resolución de problemas importantes con personas a las que se aprecia y se respeta); y se deben reconocer y aprovechar *sucesos del mundo real* (para BP, la amenaza de incautación de reservas de petróleo o de que una empresa tan antigua y respetada pudiera desaparecer). Quizá lo más importante sea que los líderes que intentan promover cambios mentales deben tratar de expresar y de transmitir el cambio deseado en múltiples formatos (*redescripción representacional*). Si la nueva manera de pensar se presenta de múltiples maneras a lo largo de un período de tiempo considerable —si se expresa y se encarna adecuadamente en la política explicitada, en las conductas que sirven de ejemplo, en grupos que realmente hacen lo que tienen la potestad de hacer—, entonces y sólo entonces es probable que se produzca un cambio sustancial de mentalidad en toda la empresa.

Quisiera añadir un comentario importante sobre las resistencias. Podemos, y debemos, realizar un ejercicio profundo y extenso de examen mental en relación con todas las nociones arraigadas: definirlas, comprender su procedencia, señalar sus deficiencias y encontrar maneras de desautorizarlas e impulsar otras nociones más constructivas. En otras palabras, debemos *buscar las resonancias* y *acabar con las resistencias*. Veamos a continuación tres de estas nociones arraigadas, que serán familiares para quienes hayan trabajado en una organización, y cómo se podrían reformular de una manera más positiva:

- *Representación inicial*: cuanto más grande, mejor.
- *Representación superior*: depende. A veces es mejor lo pequeño. Con frecuencia, el tamaño va en contra de la flexibilidad, la comodidad, la innovación. Los gigantes de una época pueden ser los dinosaurios de la siguiente.

- *Representación inicial*: si no te gusta tu situación, protesta, déjala o haz las dos cosas.
- *Representación superior*: todos los nichos tienen sus pros y sus contras. Si actúas con inteligencia quizá puedas mejorar tu situación, no sólo para tu propio beneficio sino también para el de los demás. También es importante escuchar lo que dicen los demás porque quizá no comprendas la situación correctamente.

- *Representación inicial*: llevo tanto tiempo haciéndolo así que estoy seguro de que es lo correcto.

- *Representación superior*: las prácticas que han demostrado su eficacia tienen mérito, pero a veces, y sobre todo en épocas de grandes cambios, pueden dejar de ser idóneas. En ocasiones, unos productos de menor calidad producidos a un coste menor desplazan a productos de calidad superior. Es mejor mantener la mente abierta, estar dispuesto a la experimentación y combinar lo mejor de lo viejo y de lo nuevo.

Normalmente hay buenas razones para que estas nociones arraigadas persistan y sean difíciles de abandonar. Pero hay momentos en que llegan a ser contraproducentes y se agudiza la necesidad de un «contrarrelato». Habiendo identificado este desafío, la tarea de un líder es determinar las mejores maneras de poner en entredicho la «representación anterior», demostrar sus limitaciones, proponer razones para adoptar otra perspectiva y expresar los relatos alternativos con tantos formatos impactantes como sea posible. Una persona sólo podrá empezar a pensar y a actuar de otra manera si se convence plenamente de que lo más grande no siempre es mejor, de que todos los nichos tienen sus ventajas, de que la experimentación puede ofrecer más oportunidades.

HACERSE CARGO DE LA PROPIA EDUCACIÓN

Del ejemplo de BP podemos extraer muchas lecciones. Pero quizá la más importante sea que, como adultos, debemos estar abiertos a la posibilidad de cambiar de mentalidad y dejar que ello ocurra en virtud de influencias externas. Debemos cultivar el hábito de aprender continuamente y, como ha dicho el educador Theodore Sizer, convertir ese hábito en algo que hacemos «cuando nadie mira».

En efecto, este aprendizaje permanente es hoy más importante que nunca. En otros tiempos, una persona podía terminar sus estudios formales en la infancia o la adolescencia y seguir viento en popa el resto de su vida. Los trabajos cambiaban de una manera lo bastante gradual y las empresas y los empleados eran lo bastante leales para que no fuera necesario ningún estudio adicional. Pocos dudarán de que hoy hemos pasado el Rubicón que separa el trabajo garantizado de por vida de un mercado laboral muy inestable. Es difícil nombrar una ocupación donde el aprendizaje constante no sea la norma. Las condiciones laborales cambian en todo el mundo a una velocidad sin precedentes. Todo lo que se pueda automatizar se acabará automatizando. Quienes se mantengan al día se encontrarán en mejor posición; quienes se duerman en los laureles de una mente colmada hace ya tiempo estarán condenados al anacronismo y, peor aún, al desempleo.

Tomar las riendas del propio cambio mental supone haber interiorizado los roles de apoyo que en su día desempeñaron los padres, los enseñantes y otros transmisores de conocimientos y aptitudes (algo que nos recuerda a Lev Vygotsky, el investigador del desarrollo de quien hablábamos en el capítulo 3). La persona embarcada en un

aprendizaje permanente debe detectar los cambios que se vayan produciendo en los ámbitos de su interés. En parte, esto se puede hacer hablando con otras personas u observándolas, pero en general también supone una búsqueda más deliberada consultando la bibliografía y las páginas web pertinentes, y la oferta de las instituciones dedicadas a la formación continua de adultos. Sea cual sea la ocupación de una persona, deberá estar en contacto con lo que ocurre y con lo que se piensa en el resto el mundo. Así es como podremos poner al día los contenidos de nuestra mente.

También es conveniente entender cómo funciona nuestra mente: los promotores del cambio mental más eficaces desarrollan un modelo mental preciso de su propia mente. Algunos aspectos de la mente se aplican a todo el mundo; por ejemplo, todos aprendemos mejor cuando usamos los nuevos conocimientos con frecuencia y en diversos contextos. Pero otros aspectos de la mente pueden ser idiosincrásicos. Yo mismo aprendo mejor cuando me enfrento a textos escritos y puedo repasarlos varias veces. A otras personas les gusta aprender en sesiones informativas, en conferencias, en conversaciones o discusiones acaloradas. Cuando leo un artículo de *Scientific American* siempre empiezo por el texto e incluso cuando examino un diagrama normalmente leo primero la leyenda. Pero muchas personas abordan las publicaciones científicas de la manera contraria: primero examinan las fotografías, los diagramas y los dibujos y sólo acuden al texto como último recurso. Evito las páginas web lo máximo que puedo y, cuando tengo que navegar por ellas, las trato como textos escritos y las imprimo lo antes posible (y acudo a mi nuevo *Webster* o a mi viejo *Oxford English Dictionary* a las primeras de cambio). Por el contrario, muchas personas se deleitan en los elementos gráficos, rara vez dejan de seguir los enlaces a otras páginas y evitan imprimir los contenidos.

La persona que conoce su propia mente, y sabe cómo puede aprender mejor, seguro que podrá cambirla con más eficacia. Antes, una persona adulta tenía pocas opciones de seguir formándose —la principal era la universidad—, pero hoy en día los comités asesores, las instituciones dedicadas a la formación de adultos, las «universidades de verano» (o incluso de fin de semana) y los departamentos de formación (o las llamadas «universidades de empresa») de las grandes organizaciones tienen como objetivo contribuir al proceso del cambio mental. Por ejemplo, la formación en las empresas supone actualmente una inversión anual que supera los cien mil millones de dólares.

Hasta hace muy poco, las instituciones educativas abordaban el cambio mental en masa, es decir, trataban a los individuos como si fueran miembros de un grupo y buscaban las estrategias genéricas más eficaces para promover el cambio. La creación de nuevas tecnologías muy potentes ha cambiado para siempre esta situación: aunque la producción en masa sigue siendo la norma, hoy tenemos la libertad de personalizar a nuestro gusto tanto la enseñanza como la evaluación. (Pronostico que en las próximas décadas la diversidad de opciones para la enseñanza y la evaluación llegará a ser habitual.) En cambio, cuando una persona se encuentra en una institución más

restringida, donde trata con expertos o con un público homogéneo, se encuentra con menos alicientes para personalizar la instrucción. Se busca la fórmula que pueda ser más eficaz para el grupo o, si se incluyen varias estrategias diferentes (como el empleo de múltiples vías de acceso), se presentan estas opciones al grupo entero.

Sin embargo, cuando se trata de actuar sobre la propia mente, la búsqueda de soluciones genéricas no tiene mucho sentido. Nos encontramos en la posición de la persona rica que puede contratar a un tutor para su hijo: el reto del tutor es procurar que el niño en cuestión aprenda lo que debe y el tutor tiene todos los motivos para actuar de la manera más oportunista y personalizada que pueda. Así pues, cuando actuamos como nuestro propio tutor es importante que conozcamos lo mejor posible nuestra mente y sus propensiones y peculiaridades al aprender para, a partir de ello, encontrar la «pedagogía» y el «currículo» óptimos para nuestra particular dotación de inteligencias e ineptitudes.

A este cambio le doy el nombre de «cambio mental íntimo». En los dos capítulos siguientes examinaremos las formas más íntimas de cambio mental: los cambios suscitados en personas con quienes mantenemos una estrecha relación (capítulo 8) y los cambios que se dan en la relación más íntima de todas: la que tenemos con nuestra propia mente (capítulo 9).

Capítulo 8

EL CAMBIO MENTAL EN CONTEXTOS ÍNTIMOS

Todos estamos interesados en suscitar cambios mentales en contextos íntimos, es decir, en situaciones donde la energía de nuestra persuasión se dirige a una o dos personas. En realidad, es probable que muchos de nosotros dediquemos gran parte de nuestro tiempo a pensar en la manera de cambiar la mentalidad de quienes tenemos más cerca. Deseamos cambiar la mentalidad de nuestros familiares, incluyendo a padres, hermanos e hijos; queremos convencer a los amigos y disuadir a los enemigos; queremos poder trabajar con eficacia con nuestro jefe y con nuestros empleados; deseamos fundir nuestra mente con la de nuestros amantes. Los cambios mentales suscitados en estos contextos son los que más beneficios nos suelen dar; por otro lado, también es en estos contextos donde pagamos más caros nuestros fracasos.

Hay pocas interacciones más personales que la de un psicoterapeuta y su paciente, y muchas veces me acuerdo de la entrevista entre un famoso psicoterapeuta (que además fue mi tutor en la universidad) y un paciente al que trató en una ocasión.

ERIK ERIKSON Y EL SEMINARISTA

Allá por la década de 1950, mientras trabajaba con adolescentes que sufrían graves trastornos en la Austen Riggs Clinic de Stockbridge, en Massachusetts, Erik Erikson trató a un joven seminarista que se sentía tan desgraciado y confundido que era incapaz de hacer nada. En una de las sesiones, el paciente le presentó a Erik Erikson un sueño muy perturbador que le hacía dudar de su sentido de la realidad. Según contó el seminarista: «Había una cara muy grande sobre una de esas calesas antiguas. Se trataba de una cara totalmente vacía y estaba rodeada de un pelo horrible, viscoso, serpenteado. No estoy seguro de que no fuera mi madre».[1]

Erikson creyó que este sueño aparentemente vago podía ser muy importante: era como una especie de sinopsis que expresaba con una imagen muy vívida los principales temas que habían estado bullendo en la psique de aquel joven. Después de escuchar durante una hora las asociaciones libres del paciente relacionadas con el sueño, Erikson decidió arriesgarse, ya que el paciente se encontraba en un estado muy frágil, y ofrecerle una interpretación con la esperanza de suscitar en él un cambio mental terapéutico.

Erikson propuso al joven que la causa de su angustia eran los mensajes contradictorios que le habían transmitido las personas más importantes de su vida. La imagen del sueño evocaba en el paciente la sensación de añoranza de un pasado plácido y agradable, cuando su abuelo era un cura rural. La ausencia de rasgos faciales indicaba que la figura podría ser la madre del paciente, una persona que era difícil de definir; su madre también había idealizado el pasado, pero se había mostrado distante e inaccesible para el paciente durante algunos períodos de su infancia. Erikson también veía que la cara vacía recordaba otras figuras importantes en la vida del joven. Una era el propio Erikson, que tenía un pelo cano muy rebelde. Erikson atribuía su propia presencia en el sueño al hecho de que el paciente se había enfadado con él porque había caído enfermo y le había abandonado por un tiempo. Otras figuras importantes tenían una connotación religiosa: el paciente se debatía entre su amor a Dios y su insatisfacción sexual, como indicaba la imagen amenazadora de la Medusa. Y, por último, la ausencia de rasgos faciales indicaba, en opinión de Erikson, que el paciente tenía dudas sobre su propia identidad.

Naturalmente, el simple hecho de comunicar al paciente esta interpretación no era suficiente para provocar en él un cambio mental (también podía dejarle confundido). A menos que el seminarista pudiera aceptar de algún modo los mensajes del sueño y cortara por lo sano donde fuera necesario, seguiría sintiéndose inútil e incapaz. Pero antes de describir el cambio que acabó experimentando el seminarista, veremos cómo pueden suscitar el cambio mental las interacciones entre psicoterapeutas y pacientes.

La relación psicoterapéutica

Durante siglos, el rol de «confesor» o «sabio» se solía asignar a figuras religiosas respetadas como los sacerdotes, los rabinos o los ulemas. En épocas de confusión, uno se presentaba ante una de esas personas, se lo contaba absolutamente todo (bajo la promesa de total confidencialidad), sentía que se le quitaba un peso de encima, recibía consejo y/o la absolución, y volvía a enfrentarse al mundo con una actitud más o menos animosa o apocada. Pero durante el siglo pasado se desarrolló una nueva relación entre unos profesionales especializados llamados psicoterapeutas y sus pacientes (o clientes). Un paciente visita a su psicoterapeuta con más o menos frecuencia y le paga una cantidad previamente acordada para que actúe como una caja de resonancia y le ofrezca interpretaciones o consejos cuando lo crea conveniente.

En el nivel más general, el paciente visita al psicoterapeuta porque se enfrenta a unos problemas que no puede superar por sí solo.[2] El objetivo de las sesiones de psicoterapia es cambiar la mentalidad y/o la conducta del paciente para que pueda llevar una vida más plena y con menos sufrimiento. El psicoterapeuta tiene un profundo conocimiento de los problemas humanos y domina un conjunto de estrategias que le ayudan a sacar a la luz estos problemas y a reflexionar sobre la mejor manera de paliarlos. Del paciente se espera que sea sincero sobre su situación, que reflexione sobre

lo que se puede hacer, que comunique lo que ocurre entre las sesiones y que solucione sus problemas siguiendo las indicaciones del psicoterapeuta. Como mínimo, el paciente espera comprender mejor su situación y aprender algunas estrategias para afrontarla. Y, si todo va bien, también espera finalizar la psicoterapia siendo una persona más feliz y más sana, más capaz de vivir plenamente su vida y de afrontar los conflictos que inevitablemente se van a presentar.

Así pues, el psicoterapeuta y el paciente pueden contemplar su esfuerzo conjunto como un ejercicio prolongado de cambio mental. Una de las principales tareas de la psicoterapia es abrir los contenidos de la mente, las representaciones mentales que acechan en la mente consciente e inconsciente. La psicoterapia es un proceso un tanto doloroso que supone identificar las principales ideas —conceptos, relatos, guiones, teorías, modelos, prácticas— que tiene el paciente y señalar hasta qué punto son productivas y vale la pena conservarlas y hasta qué punto son insidiosas y es mejor abandonarlas. Naturalmente, el éxito de una relación psicoterapéutica depende de muchos factores, incluida la medida en que el paciente tenga una noción más o menos realista de su lugar en el mundo y si puede afrontar los sucesos del pasado que han dejado una huella profunda (quizá demasiado) en su personalidad. La buena suerte también ayuda.

Cuando el psicoterapeuta intenta hallar la intervención óptima, también tienen una importancia fundamental los relatos, los temas o los guiones concretos del paciente, así como sus formatos. En esto, y como le ocurre a cualquier profesional experimentado, el conocimiento de casos anteriores similares (y contrarios, pero informativos) es extremadamente importante. El psicoterapeuta debe intentar comprender la situación con la mayor claridad y frialdad posible y transmitir al paciente esta comprensión: ello exige unas aptitudes que van mucho más allá de la compasión que puedan ofrecer un amigo inexperto o un extraño.

Como es lógico, la mente del paciente ocupa el centro del escenario, pero la mente del psicoterapeuta también debe estar abierta al cambio. El psicoterapeuta debe llegar a conocer bien al paciente; además de empatía, esto le exige la capacidad de cambiar su propia mentalidad si, por ejemplo, el paciente revela nueva información o difiere de otros clientes anteriores. En casi todas las relaciones psicoterapéuticas no sólo se produce la transferencia de fuertes sentimientos del paciente al psicoterapeuta: también se produce una *contratransferencia* de sentimientos del psicoterapeuta al paciente que puede ser muy intensa. Tanto el paciente como el psicoterapeuta deben ser conscientes de estos fuertes sentimientos, pero es importante que el psicoterapeuta sea especialmente sensible a los efectos que puedan tener en su manera de pensar.

El quid de la psicoterapia consiste en examinar los sucesos que han ocurrido (o que el paciente imagina que han pasado) y los significados que el paciente les atribuye. Como entidad reflexiva e interpretativa, la mente idea explicaciones y racionalizaciones de una manera natural. Las personas suelen recurrir a la psicoterapia —y algunas nunca la dejan

— porque los significados que atribuyen a los sucesos están distorsionados, su percepción es defectuosa, sus sentimientos son inadecuados o su conducta es contraproducente. En consecuencia, el núcleo de la relación psicoterapéutica es la construcción de interpretaciones que deshagan los hábitos destructivos y ayuden al paciente a alcanzar sus objetivos. Para ello se usan múltiples técnicas que van desde la narración de relatos impactantes hasta los procesos de identificación. La tarea del psicoterapeuta es averiguar cuáles de estas técnicas, separadas o en combinación, pueden ser más eficaces a la larga para cada paciente concreto y para los síntomas que presenta. La tarea rara vez se centra en la persuasión directa; se describe mejor como un intento de crear condiciones para el cambio y mantener viva la esperanza.[3] Es una tarea de carácter artesanal y con muchos matices individuales muy parecida a la tarea de enseñar álgebra a un niño con problemas de aprendizaje o de convencer a una persona tozuda para que cambie su conducta.

Cambiar la mentalidad de un paciente

Teniendo presente lo anterior, veamos ahora la síntesis de ideas a la que Erikson llegó y que acabó presentando al joven seminarista:

> Al examinar la vida del paciente, hemos podido reconocer uno de los principales temas del sueño en cuatro períodos concretos, en cuatro pruebas prematuras que en lugar de darle la expectativa de una mayor libertad y una identidad más genuina, le han dejado lleno de ira y de temor por lo que tenía que abandonar: el presente tratamiento y el temor del paciente de que por algún acto espantoso de ira (por su parte, por la mía o por parte de los dos) pudiera perderme a mí y, con ello, perder la oportunidad de recuperar su identidad por medio de la confianza en mí depositada; su educación religiosa inmediatamente anterior y su intento frustrado de encontrar por medio de la oración la «presencia» que sanara su vacío interior; su anterior juventud y su esperanza de adquirir fuerza, paz e identidad identificándose con su abuelo; y, por último, la primera infancia y su deseo desesperado de guardar vivo en su interior el rostro benévolo de su madre para superar el miedo, la culpa y la cólera por sus emociones. Esta redundancia señala cierto tema que, una vez hallado, añade significado a todo el material asociado. Este tema es: «Siempre que empiezo a tener fe en la fuerza y el amor de alguien, unas emociones coléricas y enfermizas dominan la relación y acabo lleno de desconfianza y de vacío, víctima de la ira y la desesperación».[4]

Según se mire, esta interpretación parece demasiado recargada. Después de todo, el paciente sólo ha dicho unas cuantas palabras, ha comunicado muy brevemente un solo sueño y algunos elementos de la interpretación apenas se insinuaban. Y, aun así, la apuesta que hizo Erikson le salió bien y en aquella sesión se produjo un gran avance. La reorientación que produjo esta representación mental no se debía a los contenidos concretos del sueño en sí, sino al hecho de que el sueño sirviera para cristalizar un conjunto de temas que habían estado arremolinándose en el inconsciente del paciente y que habían surgido durante la prolongada sesión de asociaciones libres. En lugar de rechazar esta interpretación, el seminarista juzgó que tenía sentido y que integraba con lucidez los diversos temas con los que había estado luchando. Según Erikson: «Resulta

que esta interpretación fue convincente para los dos y que, a la larga, tuvo un papel estratégico para todo el tratamiento [...]. El paciente acabó la sesión, a la que había acudido totalmente hundido, con una sonrisa de oreja a oreja y muy animado».[5]

Erikson habría sido el primero en admitir que este éxito no siempre es fácil de lograr y que, en general, los cambios mentales no cristalizan con una sola interpretación. Y aunque esta sesión representó un punto de inflexión, está claro que fue el producto de mucha preparación y de una considerable revisión posterior. Como en el caso de Darwin y su aplicación de las ideas de Malthus a la selección natural, este descubrimiento aparentemente repentino fue la manifestación de un proceso mucho más gradual. La decisión de Erikson de dar a conocer su osada síntesis bien pudo haber reflejado su propia impresión, puede que inconsciente o preconsciente, de que el paciente estaba preparado para oír un nuevo relato de su vida y avanzar un paso más.

En este ejemplo de cambio mental podemos ver unos relatos previos improductivos, un relato nuevo más prometedor, un formato poderoso en forma de sueño y la aplicación de una gama de inteligencias y emociones para suscitar en una persona joven y sensible una nueva comprensión. Obsérvese, sin embargo, que expresar algo en palabras no es más que un medio para un objetivo terapéutico que puede hacer uso de muchos formatos y procesos. Según el psicoterapeuta Leston Havens: «[T]oda descripción de lo que hacemos distorsiona la naturaleza orgánica de estas interacciones, al igual que distorsiona la curiosa mezcla de no intervenir y de dar leves empujones que conforma la tarea. Cuanto más tiempo pasa, más me parece que esta tarea, en lugar de basarse en palabras e ideas, se basa en cultivar cosas, en movimientos y sensaciones».[6]

Así pues, en este ejemplo podemos identificar por lo menos cuatro de las siete palancas del cambio mental: naturalmente, destacan el uso de la *razón* en forma de análisis y los *recursos* de tiempo y de energía invertidos por el psicoterapeuta y el paciente. El sueño era una información importante aunque claramente fragmentaria que se debía añadir a otros datos aislados sobre los pensamientos y los sentimientos del paciente. La expresión de temas significativos en un sueño vívido aunque vago es un ejemplo «de manual» de la *redescripción representacional*. Sin embargo, la clave reside en la *resonancia*: es evidente que la interpretación que hizo Erikson del sueño tenía sentido para el seminarista en un nivel visceral, como indica su alegría al final de la sesión. Y es que la falta de resonancia puede frustrar el intento de cambiar la mentalidad de otra persona, como ocurrió en una entrevista entre el rector de una universidad y un profesor: un ejemplo muy convincente de lo que puede suceder cuando una persona muy testaruda intenta cambiar la mentalidad y la conducta de otra tan testaruda como ella.

EL RECTOR Y EL PROFESOR

En 2001, el economista Lawrence Summers, en otro tiempo ministro de Hacienda de Estados Unidos, acababa de tomar posesión de su cargo como vigesimoséptimo rector de la Universidad de Harvard. Summers, que contaba menos de 50 años y era una persona muy enérgica, tenía muchos planes para la universidad: entre otras cosas, quería mejorar la educación del alumnado, poner freno a la inflación de las calificaciones, preparar a los profesores jóvenes para la titularidad y recortar el exceso de programas nuevos y de dudoso éxito que habían florecido en el campus durante los mandatos de sus predecesores.

Con este espíritu de cambio, en octubre de 2001 convocó a Cornel West para una entrevista. Junto con la novelista Toni Morrison y el crítico literario Henry Louis «Skip» Gates, era uno de los intelectuales afroamericanos más ilustres del país. Autor de muchos libros sobre filosofía, política y temas de actualidad, había llegado a Harvard procedente de Princeton a principios de la década de 1990. Desde entonces se había creado una sólida reputación como profesor y era conocido por su participación en asuntos políticos y sociales fuera del campus. No tardó mucho en recibir el mayor galardón académico de la universidad: pasó a formar parte de los University Professors, un selecto grupo de profesores, que sólo cuenta con unos quince miembros, que pueden enseñar en cualquier departamento de Harvard. En los meses previos a la entrevista de aquel otoño, West había estado de baja por enfermedad y había faltado a varias clases.

Por lo que he podido saber, West y Summers no se conocían personalmente antes de la entrevista. Pero lo cierto es que, después del encuentro, West salió tan enfadado de la reunión con Summers que estuvo a punto de dimitir y dejar la universidad. (Como tenía que pasar por el quirófano, pospuso su decisión hasta la primavera siguiente y acabó dejando Harvard para volver a la Universidad de Princeton.)

Pronto empezaron a circular rumores sobre lo que había ocurrido en la entrevista que fueron tema de portadas y reportajes en publicaciones de todo el país.[7] El relato dio la vuelta al mundo: en enero de 2002 estuve de viaje en Hong Kong y en Dinamarca y en los dos lugares me preguntaron «qué había ocurrido realmente» aquel día de octubre. Los rumores decían que Summers se había enfrentado a West y que, entre otras cosas, le echó en cara que llevara años sin hacer ningún trabajo académico serio y censuró su intensa actividad fuera del campus, que incluía la participación en dos campañas presidenciales. Según los rumores, también sacó a relucir el tema de un CD de rap que West había sacado.

La reacción inicial de la comunidad intelectual afroamericana y de muchas otras personas fue muy crítica con Summers. Aunque en Harvard no hay nadie «intocable», pocos personajes han estado tan cerca de serlo como West. Tenido por la opinión pública como uno de los principales intelectuales afroamericanos, West se sintió herido por lo que consideraba un ataque a sus compromisos personales y a su integridad académica. Él y otras personas empezaron a hablar de un éxodo en masa del departamento de estudios afroamericanos, un departamento que (con apoyo del anterior rector de la universidad)

había puesto en marcha un colega muy unido a West, Henry Louis Gates. En efecto, al cabo de dos meses otro respetado profesor del departamento de estudios afroamericanos, el filósofo Anthony Appiah, anunció que se iba a la Universidad de Princeton, la principal rival de Harvard en la contratación de profesores afroamericanos distinguidos.

Por su parte, Summers envió una carta personal a West y a sus colegas disculpándose por el «malentendido» y confirmó públicamente su compromiso con un departamento de estudios afroamericanos fuerte y, en términos más generales, con el fomento de la diversidad en el campus. (En cumplimiento de esta promesa, Summers aprobó varios nombramientos al año siguiente.) No obstante, tras quejarse de que Summers no se había interesado por él cuando se había sometido a otra operación por un cáncer de próstata (al parecer, el rector y el gerente de Princeton le habían llamado varias veces durante su convalecencia), West decidió abandonar Harvard.

La sinopsis que acabo de presentar es del dominio público y, por lo que sé, nadie discute su veracidad. Probablemente nunca conoceremos las versiones de los dos participantes; siguiendo la política de la universidad, la oficina del rector nunca ha comentado la reunión. Sin embargo, y por esta misma razón, la entrevista Summers-West ofrece la oportunidad de reflexionar sobre las diversas maneras en que puede fallar un intento de cambiar la mentalidad de otra persona. Para ello atribuiré una serie de comentarios a los dos participantes y luego examinaré cómo se podría haber efectuado con más éxito la comunicación entre los dos. Por otro lado, aunque este ejemplo procede del mundo académico, es indudable que se producen desencuentros similares en múltiples ámbitos, desde las conversaciones familiares hasta los consejos directivos.

La versión de West

Este hombre acaba de llegar a la universidad y apenas le conozco. Hace diez años que no pisa un campus porque ha estado en Washington dedicándose a temas económicos de alcance nacional e internacional. No parece estar muy versado ni interesado en las cuestiones de la raza y la diversidad; pero es evidente que no es partidario de la discriminación positiva. Arremete contra mí sin previo aviso y sin haber leído ninguno de mis escritos. En estos años he escrito varios textos académicos y soy uno de los intelectuales más citados del mundo; pero, aun así, me acusa de haber hecho dejación de mis funciones. Insinúa que no he cumplido con la universidad cuando resulta que mi curso tenía más de 600 estudiantes y nunca he faltado a una clase: ¡si hasta vine en coche desde Nueva York para poder dar clase el 12 de septiembre de 2001! Critica mi participación en la política, pero hay muchísimos intelectuales que apoyan a algún candidato. ¿Habría dicho algo si hubiera apoyado al vicepresidente Al Gore (como hizo él) o al senador John Kerry? Cuestiona mi baja por enfermedad pero sufro un cáncer de próstata con una esperanza de vida incierta. ¿Quién coño se cree que es? ¿A qué viene todo esto? Lo menos que esperaba es que fuera cordial y que se hubiera guardado para otro día los supuestos problemas de los que habla. Después de todo, somos dos

personajes importantes y antes que nada deberíamos conocernos. Creo que voy a dejar Harvard —de todos modos, tampoco es lo que me esperaba— y nada me gustaría más que ver a Skip Gates, Anthony Appiah y otros colegas marchándose a Princeton, donde el nuevo rector y el gerente sí que se saben comportar.

La versión de Summers

Acabo de volver al mundo universitario y es importante que conozca a las principales figuras de Harvard. Después de todo, voy a dirigir esta prestigiosa institución y todo el mundo observa lo que hacemos aquí. West forma parte de la élite de los University Professors y, como tal, responde ante mí (los otros 1.200 profesores, menos ensalzados, responden ante sus respectivos decanos). No le conozco y está claro que no abrigo ningún prejuicio contra su grupo ni contra ningún otro. Pero creo en la franqueza, en expresar mis opiniones sin ambages y dejar las cosas claras. He oído algunas cosas sobre West que no me gustan: quiero ponerlas sobre el tapete y escuchar lo que tenga que decir. Tengo entendido que sus libros se reseñan en la prensa popular, pero ya no tienen categoría académica. ¿Será verdad? También tengo entendido que está de baja por enfermedad y que, en lugar de descansar para recuperarse, está viajando por todo el país dando conferencias políticas, sacando un CD de rap, etc. Si todo esto es verdad, no me gusta nada; y, si no, a ver cómo me lo explica. Este tío ocupa una posición que puede ejercer una influencia muy positiva en los jóvenes afroamericanos y en la comunidad académica en general. Intentaré motivarle para que trabaje mejor; todo el mundo lo agradecerá. Lo último que quiero es cabrearle o hacer que se vaya con sus colegas a la competencia.

Algunas entrevistas pueden salir mal, y mucho. A menos que adoptemos una postura cínica, es decir, que pensemos que Summers quería deshacerse de West (o de todo el departamento) o que West buscaba un pretexto para justificar la decisión ya tomada de volver a Princeton, el desencuentro que hubo entre los dos debió parecerse al que he imaginado. En lugar de mantener una conversación agradable y cordial con un nuevo colega, West se encontró en medio de una polémica que sacudió todo el país y que, sin duda, no deseaba. Y Summers, en lugar de persuadir a un colega de la conveniencia de seguir otra línea de conducta, metió la pata y tuvo que dar marcha atrás a toda prisa.

Podríamos decir que Summers convocó la entrevista para cambiar la mentalidad de West, pero que el resultado final de la reunión fue un cambio en la mentalidad del propio Summers. Quizá pensara que era el jefe, pero acabó descubriendo (¡y cómo!) que los miembros de peso del profesorado de Harvard, todos ellos titulares, con frecuencia pagados de sí mismos y a veces arrogantes, se encontraban (por lo menos en algún aspecto) en una posición con tanto poder como el suyo. Creía que podía presionar a

West —y quizás a otros University Professors o al departamento de estudios afroamericanos— para que siguiera otra línea de conducta; pero su capacidad para promover el cambio, por lo menos de esta manera, era mucho menor de lo que suponía.

En definitiva, Summers y West habían acudido a la entrevista con unos modelos mentales totalmente diferentes de sus roles y sus aspiraciones. Entre ellos no hubo ninguna resonancia y por esto se produjo el choque. Mi objetivo no es juzgar la postura de ninguno de los dos ni el desenlace final de todo aquel revuelo, pero diré que West demostró tener la piel muy fina y que, en esta entrevista, Summers desaprovechó uno de sus recursos más valiosos: la afabilidad que comporta el desempeño de un cargo directivo en una gran institución. Al contemplar la cobertura de este suceso en los medios de comunicación, me acordé de uno de los requisitos que se pedían para ocupar el puesto de rector de una universidad: se decía que era indispensable «saber escuchar». Las personas de talante afable, que saben hacer que sus colegas (y sus potenciales donantes y adversarios) se sientan importantes, seguramente podrán promover los cambios que deseen. Con todo, y como ilustra el caso de James O. Freedman en Dartmouth, incluso quienes tienen capacidad de sobra para escuchar pueden verse obligados a tragar muchas cosas (incluido el agravio personal) cuando intentan promover cambios difíciles de realizar.

Creación de resonancias en contextos íntimos

Cuando nos dirigimos a un público grande, sobre todo si es heterogéneo, no es posible personalizar el discurso. Sin embargo, cuando intentamos promover un cambio mental en un grupo pequeño o en una sola persona, podemos adoptar un enfoque mucho más ajustado. La clave es la creación de resonancias.

Si Summers hubiera consultado a un psicólogo social[8] antes de los hechos, ¿qué consejos habría recibido para aquella entrevista o para posibles entrevistas posteriores? Para empezar, es esencial identificar los aspectos que tienen en común los protagonistas. Además de destacar que los dos eran profesores e intelectuales, Summers podría haber hecho hincapié en el hecho de que él y West tenían más o menos la misma edad, habían pasado varias veces del mundo académico al sector privado, tenían una profunda vocación de servicio, compartían su admiración por ciertas personas (como Henry Louis Gates, el jefe del departamento) y tenían en común muchos objetivos para la institución (como la excelencia y la diversidad del alumnado y la formación de futuros dirigentes). Y aún había otro vínculo potencial: ¡ninguno de los dos evitaba la polémica en su vida pública!

Otro consejo habría sido que Summers intentara embarcar a West en una empresa común. Cuanto más sintiera West que podía dedicarse a lo que quisiera y como quisiera, más probable sería que abrazara una iniciativa propuesta por Summers. Supongamos que éste deseara que West adoptara una postura más estricta con las calificaciones: podría

haberle preguntado cómo creía que se debía evaluar el rendimiento de los alumnos en clase. Luego podría haberle expuesto unos casos concretos y preguntarle cómo los calificaría. Si West hubiera mostrado interés en estas cuestiones, Summers podría haberle pedido que acudiera a otra reunión o que se incorporara (incluso en calidad de director) a una comisión dedicada a la evaluación del trabajo de los alumnos. Por otro lado, si West no hubiera mostrado mucho interés en el tema o sostuviera una postura muy distinta de la suya, Summers habría hecho bien en dejarlo correr, por lo menos durante un tiempo.

Desde el punto de vista de la psicología social, otra consideración importante es que las dos partes deben hacer concesiones mutuas. Por lo que podemos deducir, en la reunión de aquel octubre Summers planteó muchas cuestiones a West pidiéndole una respuesta. Habría sido más prudente que empezara averiguando qué quería lograr West en Harvard y en sus actividades fuera de la universidad. En una primera reunión, Summers podría mostrar interés en estas cuestiones o preguntar con discreción por ellas aunque, en el fondo, le interesaran muy poco. Cuando queremos conectar con alguien, hacerle preguntas y escuchar sus respuestas con atención suele ser una buena táctica. Luego, cuando la conversación ya hubiera derivado hacia los intereses de Summers, también habría sido importante procurar que no se convirtiera en un monólogo. Y si Summers hubiera expuesto sus propias opiniones al respecto, debería haberlo hecho con la voluntad de tener en cuenta otros enfoques, de reconsiderar su postura, de transigir. En cualquier caso, las dos partes deben tener la sensación de que controlan en alguna medida los acontecimientos, de que no se les obliga a adoptar una postura o una línea de conducta.

Por último, sería importante que Summers controlara el tono general de la conversación y mantuviera un clima abierto y optimista. Si el tono hubiera caído en el silencio o en la hostilidad, le correspondería a Summers enmendarlo. No es bueno dejar que el tono de una conversación se deteriore, y es peor dejar que la conversación acabe mal.

Aquí entramos en el ámbito de la sensibilidad interpersonal. Para cualquier interlocutor, y sobre todo si se encuentra en una posición de poder como Summers, es esencial saber reconocer las señales de que la otra persona se está disgustando. En efecto, Summers habría hecho bien en detenerse más de una vez durante la conversación para preguntar a West cómo se sentía y dar marcha atrás o variar el rumbo si las cosas no fueran bien. Y teniendo presente la reciente enfermedad de West, Summers podría haber suavizado sus comentarios. Dudo que este «sondeo» llegara a producirse. Tampoco hay razones para pensar que West intentara ponerse en el lugar de Summers, que tratara de comprender las motivaciones del rector para plantear aquellos temas concretos y de aquella manera, o que pensara que quizás actuaba así por mandato expreso de la junta rectora de Harvard. Pero, que yo sepa, West no tenía ninguna intención de hacer que Summers cambiara de mentalidad.

Naturalmente, las diferencias individuales pueden ser decisivas en estas interacciones íntimas. Si alguien espera ser eficaz con una persona concreta, es vital que sepa todo lo que pueda sobre sus características, sus inclinaciones, sus guiones y sus representaciones mentales favoritas. Parte de esta información se puede obtener de antemano y otra se debe obtener «sobre la marcha», en el curso de una reunión o de una serie de reuniones. (Esta faceta de la inteligencia interpersonal es la que distinguía a Bill Clinton.)

Aparquemos de momento nuestro ejemplo para exponer algunas consideraciones generales que se deben tener en cuenta al evaluar una entrevista decisiva. Obsérvese que en la mayoría de los casos existe una continuidad implícita que va, por ejemplo, de la dependencia de la razón a la dependencia de las reacciones emocionales. El aspirante a cambiar la mentalidad de otra persona puede situarla en este continuo y adaptar su enfoque para lograr la resonancia.

- *Argumentos, hechos, retórica*: ¿la persona se guía principalmente por la argumentación y sus componentes lógicos? ¿Qué papel desempeñan los hechos, la información y los datos en su jerarquía de consideraciones? ¿Qué es más probable que capte su atención y provoque cambios, las florituras retóricas o las proposiciones ordenadas lógicamente?
- *Rutas centrales o periféricas*: ¿es más probable que esta persona participe en una discusión directa del tema? ¿O sería mejor plantearle el tema indirectamente, mediante preguntas y ejemplos, con el tono de voz y el gesto, con pausas cargadas de significado y silencios oportunos?
- *Coherencia*: ¿hasta qué punto valora la coherencia esta persona? ¿Le preocupa que las creencias, las actitudes y las acciones sean coherentes entre sí? Si es así, ¿cómo se la puede ayudar a abordar las incoherencias?
- *Postura ante el conflicto*: ¿hasta qué punto los debates incomodan a esta persona? ¿Le gusta la polémica o prefiere evitar las discusiones subidas de tono? Si vamos demasiado lejos, ¿cómo podemos restablecer la calma y el equilibrio?
- *Terreno cargado emocionalmente*: ¿cuáles son los temas y las ideas que esta persona considera muy importantes? ¿Es mejor abordarlos o evitarlos? ¿Es posible movilizarla en alguna de las áreas que considera importantes? ¿Cómo evitar los obstáculos que impiden el cambio deseado? ¿Está más motivada la persona por la atracción hacia lo que le gusta o por el temor a lo que detesta?
- *Guiones actuales-contenido*: sea cual sea el tema de conversación, los interlocutores tendrán ciertos guiones o representaciones mentales que estarán más o menos consolidados. De ser posible, es importante determinar de antemano cuáles son estos guiones y cuál es su fuerza. Esta información se puede obtener de sus escritos,

de su conversación o de sus debates con otras personas que la conozcan bien. Cualquier negociación empezará necesariamente por los guiones más arraigados, con independencia de que el objetivo final sea reforzarlos o cuestionarlos.

- *Guiones actuales-forma*: cada persona es distinta de las demás en cuanto a los sistemas simbólicos, los formatos o las inteligencias con que suelen codificar sus representaciones mentales. Es conveniente determinar, en la medida de lo posible, qué «formas de representación» prefiere una persona con el fin de presentar con ellas cualquier tema nuevo. Por ejemplo, si una persona prefiere las representaciones gráficas, deberemos emplearlas siempre que podamos. En cambio, si se deja influir más por el hecho de que alguien encarne la perspectiva deseada, deberemos intentar representar o encarnar el cambio deseado.

Con todo, puede que la consideración más importante para promover un cambio mental sea evitar el egocentrismo, es decir, procurar no dejarse atrapar por la propia interpretación de los acontecimientos. El objetivo de una entrevista orientada a promover un cambio mental no es expresar el propio punto de vista, sino atraer la psique de la otra persona. En general, cuanto más conozcamos los *guiones*, las *virtudes*, las resistencias y las resonancias de la otra persona, y cuanto más nos basemos en ellas, más probable será que tengamos éxito en promover el cambio deseado o, por lo menos, que se mantenga abierta la posibilidad de que se pueda dar.

No conozco a Lawrence Summers ni a Cornel West lo suficiente para poder haberles «preparado» de cara a la entrevista. Pero sé lo suficiente del cambio mental para decir esto: debemos encarar de una manera muy distinta una entrevista con una persona que se interese por la lógica, la coherencia, la franqueza y la argumentación, y una entrevista con otra persona que se preocupe más por la emoción, el respeto, la sutileza y la comunicación no verbal. Las reuniones donde estos intereses estén sincronizados seguramente saldrán mejor que si se da un desequilibrio demasiado pronunciado.

Por último, debemos afrontar la posibilidad de que un intento de promover un cambio mental esté destinado al fracaso. Por ejemplo, puede que Summers y West tuvieran unas representaciones mentales tan distintas entre sí que no habría sido posible ninguna coincidencia entre los dos. En estas situaciones quizá sea preferible actuar a través de intermediarios a correr el riesgo de generar un conflicto.

UNA RELACIÓN PRESIDENCIAL POR ESCRITO

John Adams y Thomas Jefferson se conocieron con motivo de la guerra de la Independencia estadounidense: fueron miembros del Congreso Continental, contribuyeron a la Declaración de Independencia (cuyo borrador, cómo no, fue redactado por Jefferson) y lucharon valerosamente en la resistencia durante los históricos

años que siguieron.[9] Criado en una familia políticamente comprometida de Massachusetts, Adams era el mayor de los dos: convertido desde muy joven a la causa colonial, era un hombre directo, belicoso, muy seguro de sí mismo. Jefferson, siete años más joven y originario de Virginia, era un brillante pensador y escritor que aun siendo tan ambicioso como Adams era más diplomático, detestaba la confrontación directa y prefería actuar entre bastidores. Habiendo empezado como colegas —según ellos mismos, como amigos— hacia 1775, a finales de siglo acabaron muy distanciados por una serie de circunstancias de carácter personal y político. Con todo, tras superar varias décadas de distanciamiento acabaron sus días habiendo renovado su amistad: al parecer, cada uno cambió de mentalidad acerca del otro y quizá también acerca de sí mismo.

Cuando la revolución hubo triunfado contra todo pronóstico, Adams y Jefferson se trasladaron a Europa sirviendo en el cuerpo diplomático: Adams fue a Londres y Jefferson a París. Ésta fue la época de su vida en la que estuvieron más unidos. Además de escribirse muchas cartas y viajar juntos, compartían su afición por la jardinería, chismorreaban y se tenían por amigos intimos. Según Abigail Adams, nadie trabajaba con su marido tan bien como lo hacía Jefferson.[10] Pero incluso en aquella época de calma relativa, su relación ya mostraba algunos signos de tensión. Sus diferentes estilos personales y sus distintas filosofías políticas empezaron a aflorar: Jefferson era un demócrata puro con claras inclinaciones anárquicas y con más fe en la población; Adams recelaba del populacho pero, al mismo tiempo, tenía más necesidad de afecto humano. En una carta a un amigo, Jefferson decía que Adams era «una mala hierba ponzoñosa»;[11] criticaba su vanidad y su ceguera y le calificaba de «irritable y mal calculador de los probables efectos de los motivos que gobiernan al hombre».[12]

Al final de aquella década, la Constitución de Estados Unidos y sus diez primeras enmiendas se habían convertido en ley, George Washington había sido elegido primer presidente por aclamación y las futuras trayectorias políticas de Adams como vicepresidente y de Jefferson como secretario de Estado eran muy imprecisas. Ninguno de los dos había revelado abiertamente su ambición de alcanzar la presidencia, pero el resto del país daba por sentado que uno u otro —o, a la larga, los dos— acabaría sucediendo a Washington. Aunque en teoría era posible que estos antiguos amigos pudieran hacer causa común, se fueron separando más y más y empezaron a desacreditarse mutuamente. En una desafortunada serie de incidentes, Jefferson habló en público de unas «herejías personales que han surgido entre nosotros», pero en privado admitió que se refería a John Adams. Al enterarse de este ataque, el hijo de Adams, John Quincy, pidió explicaciones a Jefferson. Éste envió una leve disculpa a John Adams en la que decía: «Que vos y yo diferimos en nuestra idea de la mejor forma de gobierno es bien conocido por los dos, si bien hemos diferido como deben hacerlo dos amigos». La disculpa satisfizo hasta cierto punto a Adams, que no desaprovechó la oportunidad de censurar a Jefferson: «Que recuerde, nunca vos y yo hemos mantenido una conversación seria sobre la naturaleza del gobierno».[13] Y en una carta privada que Adams remitió a su

hijo el 3 de enero de 1794, acusaba a Jefferson de ser «la bestia más sutil del campo intelectual y moral [...]. Es tan ambicioso como Oliver Cromwell [...]. la ambición ha envenenado su alma».[14]

En 1796 surgió otra oportunidad para que renovaran su amistad o, por lo menos, para que la tensión se calmara. Fue cuando Adams, entonces del partido federalista, ganó la presidencia por muy poco, y Jefferson, el candidato republicano, fue nombrado vicepresidente. Jefferson escribió una cordial carta de enhorabuena a Adams haciendo causa común y ofreciéndole su apoyo, pero su brillante consejero y amigo, el también virginiano James Madison, le convenció para que no la enviara. Dijo que si Jefferson deseaba seguir sus propias políticas antifederalistas e impulsar su propia campaña presidencial, no podía expresar públicamente su apoyo a Adams.[15]

Las tensiones se exacerbaron durante la malhadada presidencia de Adams, que sólo duró un mandato. Durante más de un año Jefferson y Adams no se dirigieron la palabra y Jefferson aprovechaba cualquier oportunidad para acentuar sus diferencias de temperamento y de opinión. Pero Adams tampoco se quedó atrás: tras oír una crítica hecha por Jefferson, caracterizó su mentalidad diciendo que era «débil, confusa e ignorante y, aun así, está impregnada de ambición».[16]

En 1801, cuando Jefferson sucedió a Adams como tercer presidente de Estados Unidos, los dos dejaron de hablarse. Entre 1801 y 1812 —más de once largos y aciagos años— no intercambiaron ni una palabra, ni siquiera por carta (curiosamente, Jefferson sí mantuvo una abundante correspondencia con Abigail, la decidida esposa de Adams, aunque ello distanció aún más a estos dos gigantes de la política estadounidense).

Está claro que al empezar la segunda década del siglo XIX nadie esperaba que Thomas Jefferson, que ya se acercaba a los 70 años y John Adams, que ya tenía más de 70, llegaran a reconciliarse. No es probable que los dos estadistas hubieran reanudado su relación de no ser por la hábil intervención de Benjamin Rush, médico de renombre y amigo de ambos. En 1809, Rush le dijo a Adams que había tenido un sueño donde los dos ex presidentes se reencontraban (según sus palabras, como «rivales y amigos»), y este inesperado catalizador acabó haciendo que Adams, el primer día de 1812, remitiera a Jefferson una carta breve pero conciliadora. Con todo, Jefferson malinterpretó la carta y, cosa rara en él, entendió de una manera literal una frase que tenía un sentido metafórico. Por fortuna, este malentendido no interrumpió la correspondencia y hasta puede que la humanizara.[17]

Como se suele decir, el resto es historia, en este caso epistolar. En los quince años que transcurrieron hasta su muerte —quiso el destino que los dos fallecieran el mismo día, el 4 de julio de 1826, ¡en el quincuagésimo aniversario de la firma de la Declaración de Independencia!—, los dos se escribieron 158 cartas. Empezando con una pequeña discusión sobre sus diversas actividades de ocio, a lo largo de los años acabaron realizando un profundo intercambio de puntos de vista sobre temas en los que discrepaban (la naturaleza de la aristocracia, los riesgos relativos de la monarquía en

relación con el gobierno de la plebe) y sobre temas en los que coincidían. Como decía Adams en una de las primeras cartas: «Ni vos ni yo deberíamos morir sin habernos dado explicaciones mutuamente».[18] Naturalmente, los dos eran conscientes de que también estaban escribiendo para la historia. Pero sólo desde el cinismo se podrían ignorar las dimensiones humanas y personales de sus palabras.

Creo que recuperaron sinceramente su amistad y que ello cambió la mentalidad de los dos. Y creo que este cambio se produjo porque los dos fueron capaces de aceptar, e incluso apreciar, sus diferencias además de sus vínculos comunes. Adams seguía siendo Adams: belicoso, hablador, disperso; Jefferson seguía siendo Jefferson: astuto, sutil, menos dado a darse pisto. Ninguno renunció a sus creencias, ni siquiera al saber que el otro no compartía una opinión. Pero, al mismo tiempo, cada uno daba un margen al otro para que matizara o moderara su postura, sin convertir el diálogo en una disputa. Y, sin lugar a dudas, la moderación que conlleva la edad y la conciencia de que los dos se habían convertido en personajes históricos hicieron que enterraran, o por lo menos sofocaran, algunas de las tensiones más virulentas. Los dos creyeron prudente culpar de sus peores comentarios a las condiciones externas o a personas de mala voluntad y poner en un primer plano la fuerza de su anterior amistad, forjada al principio de la guerra de la Independencia y fortalecida por sus esfuerzos conjuntos en el campo de la diplomacia extranjera y en la fundación del país durante los años posteriores a la guerra.

Pero esta amistad no se habría restablecido si los dos no hubieran sido capaces de aclarar las cosas. Durante el primer año de su presidencia, Jefferson había escrito cosas muy desagradables sobre Adams, tildándole de pensador retrógrado que se oponía a toda forma de progreso.[19] Cuando estas afirmaciones salieron a la luz, Adams le exigió que las demostrara. Dándose cuenta de que se había equivocado, Jefferson dijo que en realidad no había hablado de Adams, sino de hombres que habían fingido apoyarle y que al final habían sido sus peores enemigos. El siempre orgulloso Adams señaló entonces otros errores de su presidencia. Según el historiador Joseph Ellis: «Éste fue el punto decisivo de su correspondencia [...] el diálogo dejó de ser una especie de retrato de los dos patriarcas y se convirtió en una disputa entre versiones contrapuestas del legado revolucionario».[20] Al final, Jefferson consiguió situar sus distintas y ya antiguas perspectivas en un contexto más amplio:

> Los partidos políticos que hoy hacen campaña en Estados Unidos han existido desde siempre [...] nos escindimos en dos partidos [...]. Aquí nos separamos vos y yo por vez primera y, puesto que habíamos estado más tiempo que nadie en la escena pública y nuestros nombres eran más conocidos por nuestros compatriotas, el partido que creía que pensabais como él puso vuestro nombre a su cabeza; el otro, por la misma razón, optó por el mío [...]. Sufrimos, como vos tan bien lo habéis expresado, el hecho de ser sujetos pasivos del debate público [...]. Y por la misma cuestión que ahora divide a nuestro país: que todos toman partido a favor de los muchos, o de los pocos, según su constitución y las circunstancias en las que se encuentran.[21]

Aunque este histórico intercambio de palabras ocurrió hace casi dos siglos, mucho antes de que una tecnología moderna pudiera registrarlo, la capacidad de estos dos hombres para expresar sus pensamientos por escrito nos permite trazar la historia de su amistad, de su distanciamiento y de su reconciliación. Y así podemos ver que los intercambios de los últimos quince años conllevaron un cambio de postura por parte de los dos, un cambio que fue esencial para que su amistad volviera a renacer. En comparación con el enfrentamiento que he imaginado entre Summers y West, los dos buscaban un terreno común entre las consideraciones racionales y afectivas, entre la confrontación directa y el debate indirecto, entre lo personal y lo político. Cada uno señalaba deliberadamente los acontecimientos del pasado en los que estaban del mismo lado y los acontecimientos del presente en los que estaban de acuerdo, sin insistir en cuestiones (como el futuro de la esclavitud) en las que necesariamente debían discrepar. Jefferson admitió haberse equivocado en algunas cuestiones (como la Revolución francesa) y se disculpó por algunos de los ataques más feroces que Adams había recibido de sus secuaces políticos; hay que ser un gran hombre para admitir estos errores. Adams agradeció las disculpas —dijo de una carta que era «una de las más alentadoras que he recibido en mi vida»— y, a su vez, defendió a Jefferson de la acusación de que había plagiado de un documento anterior parte del texto de la Declaración de Independencia.[22] Hicieron verdaderas concesiones mutuas, sin ningún intento de dominar en la relación. Podían bromear sobre la lengua y los clásicos de la literatura, sobre cuál de los dos había sido más agraviado; se compadecían mutuamente por sus achaques cada vez más numerosos y variados. Por suerte, los dos disfrutaban escribiendo y lo hacían muy bien, por lo que el formato de sus intercambios era agradable y, sin duda, muy estimulante y gratificador para ambos. Cada uno atraía la psique del otro y las psiques de los dos se fueron acercando más y más en un cambio mental recíproco. Al final, y más allá de la razón, más allá de los sucesos del mundo real, fue el restablecimiento de la resonancia mutua lo que consolidó su amistad. Como explicaba Adams a Josiah Quincy, su primo político:

> No creo que el señor Jefferson me llegara nunca a odiar. Al contrario, creo que siempre me ha tenido en gran estima [...] luego quiso ser presidente de Estados Unidos y me interpuse en su camino. Por ello hizo todo lo que pudo para apartarme. Pero si hubiera de entrar en disputa con él por eso, debería hacerlo con cada hombre con quien haya tenido trato en mi vida. Así es la naturaleza humana [...] el señor Jefferson y yo nos hemos hecho viejos y nos hemos retirado de la vida pública. Así que regresamos a nuestra antigua relación basada en la buena voluntad.[23]

Los cambios mentales más íntimos

Se pueden observar muchos otros intentos de promover el cambio mental en contextos íntimos, desde quien quiere cambiar la rutina diaria del compañero de trabajo del despacho de al lado hasta quien desaprueba los hábitos nocturnos de su vecino de

enfrente. Aquí me centraré en dos variedades comunes del cambio mental íntimo: el que se da en una familia y el que se da entre dos amantes.

En familia

Para la mayoría de nosotros, la principal y primera forma de cambio mental es la que se da en el seno de la propia familia. Al principio, la relación familiar es asimétrica. El padre (o el tutor) ostenta el conocimiento y el poder e intenta influir en las creencias y la conducta de sus hijos. Teniendo vedado aplicar la fuerza bruta, los adultos se basan en un proceso que los psicólogos denominan *identificación*.[24] El niño percibe similitudes entre él mismo y un adulto que descuella, desea llegar a ser como él y ajusta su conducta en consecuencia. Si el adulto expresa con convicción un punto de vista sobre un tema, es probable que el niño también adopte esa postura. Podríamos decir que las palabras y las acciones del modelo ofrecen múltiples representaciones que resuenan en el niño. Los adultos hábiles o manipuladores pueden explotar el fenómeno de la identificación para promover cambios mentales y de conducta que consideran importantes.

Pero más adelante, hacia los 10 años, los compañeros ocupan el lugar de los padres como principales impulsores del cambio mental, sobre todo en Estados Unidos.[25] Los niños pequeños se fijan mucho en lo que hacen y dicen sus compañeros y tienden a imitarlos, sobre todo si esos compañeros tienen poder, fuerza, popularidad y/o recursos. Las fuentes de la resonancia han empezado a cambiar.

Así pues, durante la preadolescencia y la adolescencia, los niños ya desarrollan su propia forma de pensar, una forma de pensar que no coincide necesariamente con la de sus padres u otros adultos cercanos. Además, están muy bien preparados para expresar claramente sus puntos de vista y mantenerse firmes, tanto en el aspecto retórico como en el físico, en sus confrontaciones con los adultos. Sus mentes en otro tiempo tiernas desafían ahora abiertamente a mentes de más edad.

A estas alturas, y siempre que los participantes resistan el impulso de estallar, las dos partes deben estar dispuestas a negociar un cambio gradual desde una relación de autoridad/sumisión a una relación más o menos igualitaria. En la sociedad moderna, cuando los hijos llegan a los 25 o 30 años, los padres tienen poca o ninguna influencia sobre ellos. El reto entre uno y otro momento de la vida consiste en encontrar maneras de hacer que se tenga por adecuado el nivel superior de los padres en cuanto a autoridad y conocimiento, y que al mismo tiempo se reconozcan los intereses, los conocimientos y los objetivos de los hijos. La razón, la investigación y los sucesos del mundo real crecen en importancia, mientras que los recursos y la redescripción representacional la suelen perder.

Al final se llega a una especie de equilibrio. El hijo crece, se va de casa y emprende su propia vida con sus propios valores. Durante un tiempo, cada generación puede seguir su propio camino. Pero se plantean situaciones difíciles, o crisis, y el temple de las dos generaciones es puesto a prueba. Muchos lectores conocerán por propia experiencia el

difícil papel de la «generación bocadillo», atrapada entre las exigencias encontradas de los propios hijos en pleno crecimiento y de unos padres que se acercan a la vejez. Y hacia el final de la vida, los hijos (ahora ya en la madurez) se encuentran en la posición de tener que actuar como agentes mentales de sus padres, cuya propia capacidad ya no les basta para afrontar las exigencias cotidianas. Cuando ya no es posible cambiar de mentalidad de una manera voluntaria, puede que lo más indicado sea «tomar el poder» de una manera absoluta.

Amantes

El amor es la emoción humana más intensa y tiene al odio (la emoción opuesta) como único rival. El amor de un padre por su hijo, el de un mártir por su causa, el que se tienen dos adolescentes, es el material que inspira la poesía lírica, el drama desgarrador, la poderosa representación gráfica o fílmica. Cuando viven en las alturas del amor, las personas son muy propensas a experimentar cambios extremos de la mente y del corazón. No existe mayor factor motivador. Los actos más admirables de la vida humana se han inspirado en el amor.

Tomemos, por ejemplo, la historia de Elena Bonner y de Andrei Sajarov, el laureado físico soviético.[26] Sajarov había inventado la bomba de hidrógeno, pero en la década de 1970 había cambiado de postura en relación con el uso de las armas nucleares, sobre todo por la culpa que sentía ante los graves problemas de salud de quienes vivían cerca de los campos de prueba de la bomba. Fue Elena, la nueva amante (y después esposa) de Sajarov, quien le instó a que expresara públicamente su postura. Sajarov empezó a publicar manuscritos críticos, se sumó a muchos actos de protesta y desafió a las principales autoridades científicas y políticas. A causa de su franqueza, primero fue desprestigiado, luego fue condenado al ostracismo y, al final, vivió bajo arresto domiciliario durante siete años en la remota ciudad de Gorki. En esencia, el amor y el apoyo de Elena Bonner provocaron en su esposo un cambio de mentalidad sobre la postura pública que iba a adoptar y sobre la persecución y el hostigamiento que estaba dispuesto a soportar. Pero el amor también puede ser una trampa. Un espía seductor puede hacer que su amante traicione a su país; el líder carismático de un grupo terrorista puede convencer a sus secuaces para que cometan horribles atentados; un padre afectuoso puede reaccionar de una manera desproporcionada porque su hijo ha sido humillado. Quienes estén interesados en promover el cambio mental deberán estar atentos a los efectos del amor, porque puede acelerar el cambio deseado de una manera espectacular o puede frustrarlo con la misma rapidez.

Las pasiones de la juventud y del amor adolescente ceden el paso a los lazos menos incandescentes pero más profundos del amor durable, como el que se da entre marido y mujer. Es frecuente que dos personas con mentalidades totalmente diferentes se enamoren: en ocasiones, es justo este contraste el que desencadena la atracción. Con el tiempo, estas mentalidades opuestas se acaban conociendo mutuamente. Si las

diferencias persisten, pueden causar problemas en la relación, sobre todo si las partes están muy comprometidas con sus posturas y participan en actos públicos que destacan estas diferencias. (A este respecto es muy interesante el matrimonio, al parecer feliz, entre James Carville, un estratega del Partido Demócrata, y Mary Matalin, un alto cargo del Partido Republicano.) Lo más sensato en estos casos quizá sea declarar vedados ciertos temas o limitar las discusiones (o las disputas) a unas circunstancias y unas reglas prescritas. Sin embargo, lo más frecuente es que el amor permita tender puentes entre estas visiones opuestas. Las dos partes moderan sus posturas, acaban transigiendo en algunas convicciones y cada vez están más de acuerdo en cualquier tema, sea político, religioso, social, artístico, cultural o culinario. Las mismas tensiones suelen darse en relación con la manera de criar a los hijos y también aquí el amor suele limar las diferencias.

Lev Tolstoi describió muy bien la convergencia mental de dos amantes en *Ana Karenina*. Kitty y Levin no necesitaban usar frases completas para comunicarse: les bastaba con las iniciales de las palabras. Por ejemplo, cuando Levin escribió las letras: «*C r N p s q d e o n*», Kitty supo qué significaban: «Cuando respondiste "No puede ser", ¿querías decir entonces o nunca?». Según Tolstoi: «Levin estaba ya acostumbrado a expresar su pensamiento plenamente sin molestarse en expresarlo con las palabras exactas: sabía que su mujer, en estos momentos llenos de amor como éste, entendía lo que quería decir con una mera insinuación, y así era».[27]

Se dice que las parejas se parecen más y más a medida que envejecen. Sea como sea, parece evidente que, con el tiempo, las parejas acaban viendo el mundo de una manera similar: en esencia, cada uno cambia la mentalidad del otro más o menos por igual y, a la larga, lo hacen aplicando todas las palancas que tienen a su alcance. Puede que, al principio, el aspecto físico y la fuerza espiritual sean los principales factores de atracción, pero al final es la consonancia del cambio mental lo que hace que una relación perdure.

Capítulo 9

CAMBIAR LA MENTALIDAD DE UNO MISMO

Al principio de este libro explicaba cómo llegó el escritor Nicholson Baker a cambiar de idea sobre la mejor manera de decorar su apartamento. Cuando ya tenía claro que quería un mobiliario muy original, compuesto, nada menos, que por excavadoras, un día se despertó viendo que esa idea ya no le gustaba. Es más, no sabía decir en qué momento preciso o de qué modo se había producido ese cambio mental. En realidad, el cambio se había producido con el paso del tiempo, de una manera gradual, seguramente como resultado de muchos cambios pequeños en sus percepciones y en sus representaciones mentales.

En efecto, de todos los casos de cambio mental que hemos visto hasta ahora, desde los líderes que se dirigen a grandes poblaciones hasta el psicoterapeuta que interpreta un sueño de su paciente, puede que el más intrigante sea el cambio de nuestra *propia* mentalidad. Nuestra mente puede cambiar porque nosotros mismos queremos que cambie o porque en nuestra vida mental ocurre algo que justifica el cambio. Como también nos recuerda Baker, estos cambios pueden darse en cualquier esfera: en nuestras creencias políticas o científicas, en nuestro credo personal, en la imagen que tenemos de nosotros mismos. A veces, un cambio puede ser fluido y agradable, pero hay cambios que alteran nuestro espacio vital de una manera radical y que suelen tener profundas repercusiones.

Nuestra mentalidad puede cambiar por acción de las siete palancas del cambio mental. Sin embargo, para simplificar la exposición empezaremos examinando un cambio mental muy drástico debido a un suceso del mundo real —los atentados del 11 de septiembre de 2001— que afectó a un importante dirigente político de 55 años.

EL CAMBIO MENTAL DEL PRESIDENTE GEORGE W. BUSH

Durante la mayor parte de su vida, George W. Bush había sido un *playboy* sin ambiciones ni objetivos conocidos. Empezó a ascender con firmeza en los mundos de la empresa y de la política durante la década de 1990 y pronto fijó su mirada en la presidencia de Estados Unidos. Después de la derrota que sufrió su padre a manos de Bill Clinton cuando optaba a la reelección en 1992, el joven Bush decidió no cometer los

mismos errores en el proceso electoral ni, en caso de ser elegido, durante la presidencia. Tras unas elecciones muy ajustadas y marcadas por unos incidentes que dejaron profundas cicatrices en el país, Bush llegó a la presidencia en enero de 2001.

Ni los partidarios más acérrimos de Bush admitirían que estaba mejor preparado para asimilar todo lo que acompaña la presidencia que para afrontar las difíciles decisiones, sobre todo en el ámbito internacional, que pronto debería encarar. En muchas entrevistas y ruedas de prensa se había puesto de manifiesto la escasa preparación de Bush en muchos temas. Al recordar una reunión con él en junio de 2001, el diputado por Nueva York Peter King dijo: «Hablaba por pura fórmula y parecía que en su cabeza sólo hubiera espacio para dos o tres temas de conversación». Algo parecido dijo un senador por Florida, Bob Graham: «No estaba especialmente participativo. Tendía a centrarse en los temas que juzgaba prioritarios y excluía cualquier otro que no guardara relación con ellos. Algunos interpretarían esta actitud como falta de curiosidad».[1] Y un republicano incondicional, el senador por Nebraska Chuck Nagel, comentó en una ocasión que Bush «llegó al cargo con uno de los historiales más pobres en política exterior [...] y se metió de inmediato en varios callejones sin salida».[2]

Cuando se le preguntaba por sus objetivos en política interior, Bush no tenía mucho que decir: básicamente hablaba de reducir los impuestos y el gasto público. Era más conocido por haber mejorado la educación de los jóvenes marginados de Texas y tenía la intención de hacer lo mismo en todo el país. En política exterior se rodeó de asesores que ya habían estado en el gobierno de su padre. Este equipo, que era muy crítico con la política exterior de Clinton, a la que tildaba de incoherente, abogaba por quitar peso a este apartado y limitarse a tener un ejército fuerte, evitar la intervención en países que no fueran importantes para la seguridad estadounidense, abandonar la tarea de «levantar» otros países, y adoptar una *realpolitik* que hiciera la vista gorda en el tema de los derechos humanos y no obstaculizara el establecimiento de unas relaciones con China, Rusia, Japón y Europa basadas en el puro interés económico. Apartándose por completo de los últimos gobiernos estadounidenses de uno y otro signo, la política exterior de Bush era ciegamente unilateral: Bush mostraba pocos deseos de colaborar con otros países y rechazó cumplir el protocolo de Kioto sobre el uso de la energía y el acuerdo con Rusia para la reducción de armamento nuclear. Durante la primavera y el verano de 2001, la mayoría de los analistas, favorables o contrarios a Bush, habrían suscrito la exposición que acabo de presentar, aunque puede que cambiando algunos verbos y adjetivos.

Pero este panorama cambió por completo el 11 de septiembre de 2001, el día de infausto recuerdo en que los terroristas de Al Qaeda estrellaron varios aviones comerciales en las torres gemelas del World Trade Center de Manhattan y en el Pentágono. En general pensamos que los jóvenes cambian de mentalidad con más facilidad y que las personas de más edad son poco dadas al cambio. En septiembre de 2001, Bush tenía 55 años, una edad que para muchos está más cerca de la vejez que de la juventud (¡ahora ya no lo veo así!). Aunque Bush parecía haber madurado en el plano

personal a partir de los 20 o 30 años, no parecía muy inclinado a conocer a fondo los detalles de la escena internacional ni a considerar sus tendencias generales. Tampoco había dado señales de flexibilidad en relación con los principales temas políticos: daba la sensación de que se limitaba a seguir el consejo de su círculo de asesores y que, en caso de duda, recurría a su padre, un hombre bien informado y de talante moderado.

Pero en los meses que siguieron a aquel 11 de septiembre quedó claro para los observadores que Bush había cambiado. Cuando regresó a la Casa Blanca aquel día, lo hizo con una misión auténtica y nueva: ahora era un presidente que iba a hacer todo lo que fuera necesario para acabar con las redes terroristas e impedir que acciones como aquéllas se pudieran repetir. Como dijo a los suyos: «Estamos en guerra, chicos. Para eso nos pagan».[3] Se le notaba concentrado y resuelto. Se informó mucho más sobre temas de política exterior. Estableció relaciones personales con dirigentes de otros países cuyos nombres desconocía hasta entonces. Sus críticos cambiaron radicalmente de postura. Según el senador Graham: «Me impresionó ver lo mucho que conocía los detalles»; según el diputado King: «[S]abe de lo que habla, le dedica tiempo, está claro que se preocupa y que está dispuesto a luchar por ello: así es más fácil estar de su lado»; y el senador Hagel comentó que Bush «ha empezado a encontrar el camino».[4] El unilateral se convirtió en multilateral, el aislacionista se convirtió en internacionalista. El que no quería intervenir en otros países estaba dispuesto a intervenir en Afganistán, en la India, en Pakistán, en Oriente Medio; estaba dispuesto a dejar tropas en los Balcanes y, por encima de todo, estaba dispuesto a entrar en guerra con Irak. La mentalidad de Bush también cambió en otras cuestiones en las que ya tenía una trayectoria personal y expuso la necesidad de implantar una reforma en el sector empresarial y la conveniencia de crear un ministerio dedicado a la seguridad nacional.

Bush dedicó sus energías a formar el mismo tipo de coalición internacional que diez años antes había organizado su padre con motivo de la guerra del Golfo, emprendió con éxito una campaña militar para acabar con el poder de los talibanes en Afganistán, continuó persiguiendo a Al Qaeda usando todos los medios económicos, militares e informativos que tenía a su alcance y dirigió un ataque multinacional contra Irak enfrentándose a la oposición de varios países importantes y de gran parte de la población mundial. Después, en los peligrosos meses posteriores a la guerra, Bush centró su mirada en Naciones Unidas. Despojado de su tendencia al unilateralismo, se esforzó al máximo para establecer vínculos con los dirigentes de todos los países dispuestos a colaborar en la guerra contra el terrorismo y a acabar con lo que él mismo llamaba el «eje del mal»: países como Irán, Irak, Siria y Corea del Norte que, según se decía, intentaban desarrollar armamento biológico y nuclear y apoyaban o albergaban a terroristas. Según todas las informaciones, en Bush había nacido una nueva sensación de propósito y hacía gala de unos conocimientos que antes no había manifestado; en lugar de limitarse a idear estrategias para ganar las próximas elecciones, ahora usaba las palancas del gobierno para alcanzar unas metas políticas concretas. Como comentó un observador: «Los

acontecimientos pueden cambiar las intenciones, pero no la ideología. Del mismo modo que Clinton llegó a la presidencia resuelto a centrarse en la política interior, Bush había prometido menos intervención y más humildad en las relaciones exteriores. Pero el efecto más dramático de este año ha sido la enorme expansión de las intervenciones estadounidenses en el extranjero. Hemos enviado tropas de una manera declarada o encubierta a nuevos países, hemos forjado nuevas alianzas, hemos establecido bases militares en nuevas regiones, hemos tomado parte en nuevos conflictos».[5] O, como dijo otro: «Ahora está claro que el presidente Bush, de quien se temía que fuera aislacionista, tiene un proyecto para rehacer el mundo comparable a los de Harry Truman y Woodrow Wilson en cuanto a ambición, alcance e idealismo».[6]

Algunas personas cambian de mentalidad porque quieren y otras porque deben. No va en detrimento del presidente Bush decir que su cambio mental no se dio por propia iniciativa. Parafraseando un conocido dicho de Shakespeare, «George Bush no nació con la facultad del cambio mental; el cambio mental le ha sido impuesto». Lo que nadie podía prever es que Bush diera la talla.

Naturalmente, no podemos saber con certeza qué pasó por la mente de Bush. No es hombre dado a la introspección y, de todos modos, es muy improbable que diera a conocer sus elucubraciones a los periodistas y menos aún a un psicólogo. Pero estoy seguro de que Bush, aparte de hablar con muchas personas, también habrá mantenido muchas conversaciones consigo mismo. El presidente de Estados Unidos, el país más poderoso que recuerda el ser humano, ocupa un puesto distinto a cualquier otro. Es libre de consultar a quien desee pero, al final, y sobre todo cuando se presentan diferencias de opinión insalvables, toda la responsabilidad es suya.

Por otro lado, una persona puede haber cambiado de mentalidad a ojos de los demás y ella misma creer que sigue pensando como antes. La necesidad de creer en la propia coherencia puede ser una de las principales razones de esta aparente firmeza, sobre todo en la esfera pública. Los políticos estadounidenses detestan admitir cualquier cambio de postura por temor a que se les tenga por débiles o incoherentes. Como comenta David Brooks, «Bush hará lo que sea para imponerse, y los miembros más destacados de su gobierno son capaces de contemplar sus propios errores con franqueza. Lo que nunca van a hacer es admitir públicamente que hayan cometido alguno».[7] A pesar de ello, estoy seguro de que Bush, como mínimo, ve de otra manera la meta de su presidencia. Y también me atrevo a decir que ve de otra manera su misión en la vida; la relación de Estados Unidos con otros países; la necesidad de intervenir en conflictos de todo el mundo, incluyendo aquellos de los que sabía muy poco y donde las probabilidades de éxito eran escasas; la importancia de comunicar esta misión a su propio pueblo y a otros países; los peligros que plantea el terrorismo; la necesidad de consenso en temas esenciales entre los dos grandes partidos estadounidenses; y la importancia de unas instituciones gubernamentales fuertes, bien dirigidas e integradas que van desde la nueva seguridad nacional hasta las antiguas agencias de inteligencia e inmigración. Tal

como informó *Business Week*, «Durante los últimos doce meses, Estados Unidos han visto el mayor incremento anual desde 1982 del presupuesto para la defensa nacional expresado en porcentaje del PIB. También se han dado más regulaciones, más controles legislativos y más intervenciones gubernamentales que en cualquier otro momento desde finales de la década de 1970».[8] Es difícil imaginar cómo podrían haberse dado estas tendencias si Bush no hubiera cambiado de mentalidad en relación con estos temas.

Sean cuales sean sus limitaciones, parece que George W. Bush siempre ha tenido una gran *inteligencia interpersonal*, es decir, una gran capacidad para comprender y motivar a otras personas. A Bush le gusta la gente y se precia de saber conocerla. Puede que fuera un estudiante mediocre, pero sabía hacer amigos y estudiar a los demás. (Incluso me atrevería a decir que sus problemas de lectura y lingüísticos en general impulsaron al joven y sociable Bush a agudizar sus aptitudes personales.) Siguió refinando esta capacidad durante su estancia en la universidad y en la escuela de administración de empresas, así como en su época de *playboy* y en las diversas actividades empresariales que intentó con más o menos éxito. Incluso quienes le tenían por mediocre desde el punto de vista intelectual apreciaban su capacidad para llevarse bien con los demás y hacer que se sintieran a gusto. Al igual que otras personas con buenas aptitudes interpersonales (como es el caso de la mayoría de los presidentes estadounidenses), Bush confiaba en ellas para llevarse bien con los líderes de otros países y convencerles de que cooperaran. Como él mismo ha dicho, «muchos de estos líderes vienen a verme. Creo que es importante que me miren a la cara. Muchos de estos líderes tienen la misma capacidad natural que tengo, creo yo, para interpretar a la gente».[9]

En resumen, parece que la inteligencia interpersonal de Bush le sirvió muy bien durante muchos años y en una variedad de contextos. Pero creo que después del 11 de septiembre también empezó a ir en aumento su inteligencia *intrapersonal*: un cambio mental necesario para adentrarse en un territorio político y militar que le era desconocido. La inteligencia intrapersonal es difícil de entender y aún es más difícil escribir sobre ella. En el fondo, supone un buen conocimiento de uno mismo: quién es, cuáles son sus virtudes y defectos, cuáles son sus objetivos y las mejores maneras de alcanzarlos y cómo aprender de las propias reacciones a los acontecimientos, sea cual sea su resultado. En resumen, supone tener una imagen mental bastante precisa de uno mismo como ser humano (solo o en compañía de otros) y la capacidad de contemplar esta imagen mental para modificarla si es necesario. Aunque sólo me puedo guiar por su actuación y discrepo de muchas de sus políticas, diría que la inteligencia intrapersonal de Bush ha experimentado un desarrollo impresionante desde que está en el cargo.

En el capítulo anterior me centraba en los cambios que se producen a instancias de alguien con quien mantenemos una relación personal: un compañero de trabajo, un amigo, un padre, un colega, un psicoterapeuta, un amante. Podemos cambiar la mentalidad de nuestros allegados del mismo modo que ellos pueden cambiar la nuestra. Sin embargo, sea cual sea la causa o el motivo, los responsables últimos de nuestro

cambio mental somos nosotros mismos. En épocas marcadas por cambios mentales muy profundos, la capacidad de ser consciente de lo que ocurre en la propia mente tiene una importancia fundamental.

Sostengo que Bush, que por naturaleza no es una persona introspectiva, ha acabado conociendo su propia mente y su capacidad para el cambio de un modo que ni él ni nadie podía prever antes de los sucesos del 11 de septiembre de 2001. Ha cambiado muchos contenidos mentales (sus creencias sobre el sistema mundial) y algunas formas (sus maneras de reunir información para tomar decisiones). Bush nos ofrece un ejemplo fascinante de un punto de inflexión provocado por un suceso impactante. Mientras escribo estas líneas, durante los meses finales de 2003, sospecho que los acontecimientos que se irán produciendo durante su presidencia seguirán influyendo en su manera de pensar.

Es probable que el cambio mental sea más dramático o espectacular en los ámbitos que más significado tienen para la gente: los ámbitos cargados de valores de la política, la erudición y la religión. Observando qué cambia y qué permanece constante en estos ámbitos tan personales podremos hacernos una idea de las maneras en que se puede alterar la mentalidad de una persona. A continuación examinaremos otro ejemplo relacionado con la política donde la razón, la resonancia y los sucesos del mundo desempeñaron un papel fundamental en un dramático cambio mental.

UN CAMBIO DE IDEOLOGÍA: EL CASO DE WHITTAKER CHAMBERS

Desde que Karl Marx describió las lacras del capitalismo y el atractivo de una utopía sin propiedad privada, muchas personas, sobre todo jóvenes, se han sentido atraídas por las visiones idealistas del socialismo y el comunismo. Pocas se sintieron más fascinadas que Whittaker Chambers. Nacido en Long Island en 1901 y criado en un hogar roto, Chambers se sintió atraído por la visión moral del comunismo mientras estudiaba en la Universidad de Columbia a principios de la década de 1920 y durante un viaje posterior que hizo a Europa. La primera revolución comunista con éxito se había producido en Rusia, donde se había fundado un Estado bolchevique. Además, mientras Chambers viajaba por Europa, su hermano, al que quería mucho, se suicidó. En palabras de Chambers: «Pensé que una sociedad que pudiera ocasionar la muerte de un joven como mi hermano estaba mal, y le declaré la guerra. Así empezó mi fanatismo».[10] Lo que más le atraía eran los ideales comunistas de ayudar a los desfavorecidos, paliar las crisis económicas y evitar las guerras.

Chambers, que era un escritor de gran talento, empezó a escribir para periódicos izquierdistas y acabó entrando en el Partido Comunista estadounidense. Al principio, su relación con el partido era limitada, pero poco a poco empezó a participar en actividades clandestinas de espionaje. Se pasó varios años escribiendo públicamente desde una perspectiva comunista y, al mismo tiempo, intentaba subrepticiamente obtener planes

políticos secretos estadounidenses y compartirlos con líderes del partido en Estados Unidos y en Moscú. Durante aquella época, el «ideal comunista» sufrió varios cambios. Tras la prematura muerte de Lenin, Josef Stalin llegó al poder decidido a crear el primer Estado comunista. Introdujo unos planes económicos destinados a eliminar los últimos vestigios del capitalismo y a establecer una sociedad ejemplar en el terreno agrícola, industrial y militar. Fue responsable de la aparición de granjas colectivas, industrias nacionalizadas y grandes proyectos de obras públicas como el metro de Moscú. Al principio apoyaba, o por lo menos toleraba, la obra de artistas de vanguardia como el escritor Maksim Gorki o el compositor Dmitri Shostakovich. Pero estas iniciativas en principio loables no duraron mucho tiempo. Stalin tenía una personalidad extremadamente paranoica y decidió eliminar a cualquier posible rival mediante una serie de «juicios ejemplares» a finales de la década de 1930. En el colmo del cinismo, firmó un pacto de no agresión con su gran rival político, Adolf Hitler, en agosto de 1939, justo antes de que estallara la Segunda Guerra Mundial.

Al final, los actos cada vez más injustificables de la Unión Soviética fueron demasiado difíciles de aceptar para Chambers. (Visto desde ahora, el régimen comunista de Stalin fue uno de los más sangrientos de la historia; según los cálculos más conservadores, sus políticas ocasionaron la muerte de millones de rusos.) Así pues, en 1937, y con cierto peligro para su propia seguridad y la de su familia, Chambers dejó el Partido Comunista. Durante la década siguiente se incorporó a la revista *Time* y llegó a ser uno de sus redactores y editorialistas más apreciados, con una inclinación (lógicamente) especial por el papel del comunismo en la Segunda Guerra Mundial y después de ella.

Si sólo fuera por estos detalles biográficos, pocas personas conocerían hoy el nombre de Whittaker Chambers. Pero Chambers pasó a la historia estadounidense porque en su best seller de 1952 titulado *Witness* describió, con una agudeza y una precisión sin precedentes, cómo había cambiado su mentalidad de 1920 a 1950.[11]

Chambers describe cuatro estados mentales sucesivos: 1) la atracción que sentía por el comunismo y su decisión de afiliarse al Partido Comunista a mediados de la década de 1920; 2) su desgarradora decisión, a finales de la de 1930, de abandonar el partido; 3) sus dudas iniciales acerca de revelar al gobierno la naturaleza de las actividades de espionaje realizadas por él mismo y por otras personas; 4) su decisión final de dar a conocer, con la consiguiente mezcla de renombre y oprobio para su familia, todo lo que sabía sobre la atroz historia del comunismo en Estados Unidos.

Según Chambers, durante la primera parte del siglo XX el mundo fue testigo de una lucha a vida o muerte entre dos visiones opuestas de la naturaleza humana. Al principio, él estaba convencido de la maldad del capitalismo y consideraba que el comunismo era el único camino realmente humano que se podía seguir. Al abrazar este punto de vista, decidió por propia voluntad no juzgar con dureza al comunismo: en cierto sentido, adoptó la mentalidad del fundamentalista, del verdadero creyente. Pero una serie de

episodios llenos de mezquindad, tanto de carácter personal como público, local e internacional, fueron minando sus defensas. Chambers supo del asesinato de muchas personas en el extranjero y de la persecución e incluso la muerte de otras en su propio país. Le llegaron noticias de las técnicas de control mental que se aplicaban en el bloque soviético y pudo ver directamente cómo se aplicaban en su propia célula comunista. Pero él era una persona a la que le gustaba ejercitar su mente y, al final, decidió que ya no podía sentirse a gusto consigo mismo si siguiera entregado a la causa comunista. Temblando de miedo en un sentido muy literal, empezó a leer obras críticas con el comunismo y a expresar sus dudas a unos cuantos colaboradores íntimos. Tras llegar a un punto de inflexión, tomó la fatídica decisión. Como él mismo dijo: «En 1937 emprendí, como Lázaro, el camino sin retorno. Empecé a separarme del comunismo, y a ascender de las honduras de la clandestinidad donde había estado enterrado seis años para volver al mundo del hombre libre».[12]

Chambers se fue convenciendo gradualmente de que su dicotomía inicial entre las fuerzas del bien y las fuerzas del mal había sido correcta, pero que los valores que había asignado al capitalismo democrático y al comunismo habían sido exactamente los opuestos. La verdadera tensión se daba entre quienes creían en Dios, en un orden superior, en el carácter sagrado y el amor del ser humano, y quienes sólo creían en el hombre y en un mundo regido por el poder. Al principio, Chambers creyó que debía comunicar todo lo que sabía a las autoridades estadounidenses, pero al ver que sus intentos iniciales caían en saco roto, se contentó con cerrar aquel capítulo de su vida y convertirse en un periodista bien pagado y en padre de una familia cada vez más numerosa.

Como es bien sabido, Chambers se convirtió en una celebridad en agosto de 1948, cuando reveló que Alger Hiss, antes conocido por su entrega al servicio público en el Ministerio de Asuntos Exteriores estadounidense y por su actividad en el campo de las fundaciones, había sido miembro del Partido Comunista en la misma época que él; poco después, Chambers reveló que Hiss había realizado actividades de espionaje. (Hago estas afirmaciones sabedor de que muchas personas lamentaron las acciones de Chambers y de que algunas aún creen que Hiss era inocente; pero, en mi opinión, tanto la documentación jurídica como la histórica validan las acusaciones básicas de Chambers.) No tuvo ninguna duda de que poner al descubierto a Hiss era lo que tenía que hacer. Y lo hizo aun a pesar de muchas consideraciones inquietantes (a las que podríamos denominar «resistencias»): sería visto como un delator y algunos le tendrían por traidor; colocaría una sombra permanente sobre su mujer y sus hijos; estaba renunciando a muchos recursos que tenía a su disposición como uno de los principales redactores de una prestigiosa revista de alcance nacional; y creía que al final se impondría el comunismo, no la democracia. Pero, al final, llegó a la conclusión de que debía sacrificarse en aras de un bien mayor. Como él mismo decía: «Sé que dejo el bando ganador por el bando perdedor [...] Mejor morir estando en el bando perdedor que vivir bajo el comunismo

[...] Soy un hombre que paso a paso, a regañadientes y muy a su pesar, se está destruyendo para que este país y la fe por la que guía su vida puedan seguir existiendo».[13]

Se puede criticar a Chambers por muchas cosas, pero no por falta de coraje. También destaca en la historia reciente estadounidense por ser una persona que cambió sinceramente de mentalidad en cuestiones de la mayor trascendencia personal y pública y que intentó describir este cambio mental con la mayor precisión posible. Y aunque es indudable que ciertos aspectos de su caso responden a la idiosincrasia de aquel joven inquieto de Long Island, el relato que narra se parece, a grandes rasgos, a los de otras personas que reflexionaron sobre el fracaso del comunismo.

Intelectuales como Arthur Koestler, André Malraux, Ignazio Silone y Richard Wright también han escrito sobre su atracción inicial por el comunismo y su progresivo desencanto.[14] Al expresar sus propias trayectorias, con frecuencia penosas, estos autores señalan qué hace que una persona reflexiva (y con frecuencia dogmática) abrace una postura, que la defienda en público con energía, que alcance a regañadientes la conclusión de que se ha equivocado y que exponga públicamente los errores de su anterior manera de pensar. Puede que los no intelectuales no sepan apreciar la importancia que dan estas personas a estar en lo cierto, a poder defender sus posturas con elocuencia y a mantener la coherencia; las ideas son el eje central de cualquier intelectual. Y los intelectuales son especialmente sensibles a las tensiones que provoca la disonancia cognitiva. Si algún hecho contradice sus teorías, no tienen reparos en reinterpretarlo para eliminar las incoherencias.

Veamos un ejemplo. Cuando Stalin escandalizó al mundo firmando un pacto de no agresión con Hitler, sus apologistas argumentaron que el objetivo de Stalin era ganar tiempo o tener más ascendencia sobre Hitler, o que Stalin *tenía* que firmar el pacto porque se estaba enfrentando a fuerzas contrarrevolucionarias descontroladas dentro de su propio país. Esos intelectuales hicieron todo lo posible para negar lo que parecía evidente a muchas personas «corrientes»: que Stalin simplemente actuaba guiado por intereses de poder, que era un tirano asesino a la vieja usanza (nada distinto a este respecto de Hitler o de Gengis Jan) y que su compromiso ideológico con los ideales socialistas era pura comedia. Visto todo desde ahora, lo más asombroso para observadores como yo es ver la cantidad de pruebas que hicieron falta para convencer a esas personas de que el relato o la teoría comunista eran erróneos, y lo mucho que les costó admitir públicamente que se habían comprometido con una causa totalmente viciada. Es raro encontrar a alguien que reconozca categóricamente este error; se echan muy en falta afirmaciones como la que hiciera el comunista estadounidense Junius Scales: «Stalin —mi venerado símbolo de la infalibilidad del comunismo, el constructor del socialismo, la roca de Stalingrado, el hombre sabio y bondadoso de fino sentido del humor cuya muerte yo había llorado sólo hacía tres años—, ¡Stalin era un asesino, un monstruo hambriento de poder!».[15]

Para ser justo debo reconocer que el Partido Comunista no era muy amigo de las dudas. El novelista italiano Ignazio Silone recuerda su propio y doloroso abandono de sus filas:

> La verdad es que uno no se va del Partido Comunista como quien dimite del Partido Liberal, básicamente porque los vínculos con el partido son proporcionales a los sacrificios que exige [...] es una institución totalitaria en el sentido más pleno de la palabra y exige la total lealtad de quienes se someten a él [...] el comunista sincero que por algún milagro retiene sus facultades innatas... antes de que pueda dar el paso final, bien hacia la sumisión total al partido, bien hacia la libertad total al renunciar a él, debe sufrir los tormentos del infierno en su ser más profundo [...] Uno se cura del comunismo como quien se cura de una neurosis.[16]

Algunos comentaristas recientes han propuesto otra causa de la intoxicación de los intelectuales por el comunismo.[17] Según esta cínica perspectiva, a los intelectuales siempre les ha fascinado el poder. Sobrestiman su propia capacidad para ver las «verdaderas fuerzas» que actúan en la sociedad y se sienten demasiado halagados cuando reciben la atención de quienes ostentan el poder. Otros se sienten fascinados por el terror y la violencia y pasan por alto sus terribles consecuencias. Esta tendencia fue encarnada hace poco por el compositor contemporáneo alemán Karlheinz Stockhausen, que, ajeno al sufrimiento causado por el ataque a las torres gemelas, declaró que el atentado había sido «la mayor obra de arte de la historia mundial».[18] Stockhausen fue capaz de pasar por alto la naturaleza y las consecuencias de aquel horrendo acto y contemplarlo como si sólo hubiera sido una creación de la imaginación.

Existe un viejo chiste sobre el cambio mental. Al principio, el crítico rechaza la nueva idea por absurda. Poco después, la trata como si formara parte del saber convencional. Al final afirma que es lo que pensaba desde el principio. Los intelectuales que han cambiado de postura en relación con el comunismo rara vez lo han hecho con dignidad. En lugar de admitir que han sido unos necios, unos ingenuos o unos oportunistas, lo más probable es que busquen la culpa en cualquier otro lugar o que nieguen que su cambio mental haya sido tan drástico como parece desde fuera. Si pueden, intentan hacer ver que este cambio refleja una coherencia más profunda diciendo, por ejemplo, que su crítica del capitalismo había sido correcta desde el primer día y que, al principio, Stalin era una persona maravillosa que luego se había visto superada por el surgimiento del fascismo; la próxima vez que un líder comunista tenga la oportunidad, habrá aprendido de los errores de Stalin y actuará en consecuencia. Naturalmente, tras el descrédito de un montón de regímenes comunistas, desde Cuba a Corea del Norte pasando por los países de la Europa del Este, es más difícil defender esta postura. Pero aún queda algún marxista europeo que lo sigue haciendo.

Esta tendencia entre los intelectuales es lo que da un valor excepcional a la confesión pública de Chambers. En función de nuestras siete palancas del cambio mental, se podría decir que su drástico cambio fue debido al poder de su propia *razón* ante los *sucesos del mundo real* (es decir, la Unión Soviética de Stalin) y también a la

falta de *resonancia* que tenían esos sucesos en sus propios ideales. En el caso de otros que también vieron la luz en su día, es posible que la acumulación de datos, la oportunidad de conseguir más *recursos* o el descubrimiento de pruebas en contra con muchas *formas de representación* diferentes —desde obras narrativas hasta el sufrimiento personal— contribuyeran a su rechazo al comunismo.

La mayoría de los cambios mentales que se dan en el ámbito político no son tan drásticos ni trascendentales. Quienes sintieron alguna inclinación por el comunismo ya no lo ven con buenos ojos; quienes tenían esperanza en la democratización de otros países han perdido poco a poco su fe; quienes eran escépticos sobre los aspectos beneficiosos de las fuerzas del mercado las contemplan ahora con más benevolencia (o viceversa). Recordemos la célebre frase de Winston Churchill: «Quien en su juventud no es socialista es un zopenco; quien en su madurez lo sigue siendo es un idiota». Cuando estos cambios mentales previsibles se dan de una manera gradual, es menos probable que los note la persona interesada o quienes están a su lado y, en consecuencia, no hay tanta necesidad de afrontar el cambio directamente.

Los cambios que se dan en sentido contrario —un conservador que anuncia públicamente su adhesión a las ideas progresistas— tienden a llamar más la atención. Y, en muchos casos, ni siquiera se les da crédito. En 2002, el periodista estadounidense David Brock,[19] hasta entonces un furibundo ultraconservador, admitió haber tergiversado sus trabajos periodísticos (sobre personajes muy representativos de la izquierda como Bill Clinton o la profesora de derecho Anita Hill) y anunció su adhesión a la causa progresista y su propósito de enmendar los errores cometidos. Su anuncio público llamó mucho la atención, pero obtuvo muy poca comprensión de sus antiguos amigos de la derecha y de sus nuevos compañeros de la izquierda. Aun así, el ser humano detesta admitir que ha cometido errores en cualquier ámbito, y mucho más en el político. Buscamos en vano réplicas de Fiorello La Guardia, el alcalde de Nueva York que con una franqueza inusitada declaró: «¡Cuando cometo un error, es extraordinario!».

Como si respondiera a su predecesor, otro alcalde neoyorquino, Rudolph Giuliani, distinguía dos tipos de cambio mental en los políticos: «La noción de que cambiar de postura acerca de una cuestión es pura "palabrería" no es correcta. Mediante el ensayo y el error te acabas dando cuenta de que una idea que tenías era errónea [...] Una cosa es cambiar de mentalidad porque evolucionas intelectualmente y otra muy distinta es hacerlo porque la obediencia política o la mala prensa aconsejan adoptar una postura más popular».[20]

Damasco, Lutero y el fundamentalismo

Quizás el cambio mental más famoso de todos los tiempos fue el que experimentó el rabino Saulo de Tarso en el siglo I. Siendo perseguidor de los cristianos y de camino a Damasco para reprimir esta nueva y sediciosa secta, Saulo se quedó cegado

temporalmente y oyó una voz atronadora que le preguntaba: «¿Por qué me persigues?». Al llegar a Damasco, Saulo (ahora Pablo) recuperó la vista y se convirtió al cristianismo. Estudió la vida de Jesús y se convirtió en un líder —un apóstol— de su fe: con gran fervor misionero fundó iglesias, formuló doctrinas y redactó epístolas para explicar las enseñanzas. Pablo vio los errores que había cometido, sufrió una conversión radical y supo usar sus experiencias personales para convencer a otros de que abrazaran su fe. Según nuestros términos, podríamos decir que un *suceso real* en el mundo de Pablo activó este cambio mental tan radical, un cambio que resonó en él mismo y que en el futuro acabaría resonando en millones de personas.

El cambio mental en el ámbito de la fe es una cuestión muy personal. En general se adopta el credo de los propios padres y la religiosidad de una persona suele reflejar la religiosidad de su familia y su predisposición personal a ser, como diría Eric Hoffer, un «verdadero creyente».[21] Hay pocos motivos para que alguien cambie de religión si todas las personas de su entorno profesan la misma fe, si las cuestiones relacionadas con la fe tienen una importancia similar para sus compañeros y si no tiene grandes problemas en la vida.

Así pues, los cambios mentales en la esfera religiosa como el experimentado a principios de la era moderna por Martín Lutero tienen una enorme trascendencia. Lutero era un devoto monje alemán que, al estilo de un joven idealista, intentaba vivir de acuerdo con los preceptos de la fe católica establecida. Pero veía constantemente a su alrededor señales de que la Iglesia tenía graves defectos. Los sacerdotes se guiaban por sus propios intereses, no por el objetivo de ayudar a los pobres y a los fieles. Roma era un centro de poder lleno de intrigas, no un centro de espiritualidad. Los católicos de a pie se distanciaban del lenguaje remoto del clero, de sus prácticas degradadas, de su escasa diligencia y de la desvergonzada venta de privilegios e indulgencias. Lutero encontró la salvación personal en el retorno a las sagradas escrituras y a los mensajes de fe y de amor de Jesucristo. No fue el primer hereje que expresó su disgusto con palabras y, años después, con hechos. Pero destacó por la franqueza con que rompió con la Iglesia, por sus críticas al papado y por la fundación de una iglesia reformada en Alemania. Su protesta tuvo un éxito sin precedentes y, al cabo de unas décadas, millones de cristianos habían abrazado su causa. Como en el caso de Saulo, los sucesos del mundo real provocaron un cambio en Lutero, una revelación que supo describir de un modo que resonó entre los cristianos del siglo XVI y de los siglos posteriores.

Hoy en día, los cambios mentales de orden religioso más espectaculares son los relacionados con el fundamentalismo o integrismo. Naturalmente, existen tendencias integristas en todas las religiones, pero las que tienen más peso en Estados Unidos son las ramas fundamentalistas del protestantismo. El fundamentalismo cristiano se atiene a una versión literal de las sagradas escrituras y sostiene que el estudio incesante de los textos bíblicos permite entender los sucesos del pasado, llevar una vida correcta en el presente y predecir los sucesos del futuro. Sus adeptos viven en comunidades muy unidas donde

refuerzan mutuamente su visión de la realidad, desarrollan argumentos contra los no creyentes e intentan en lo posible evitar las costumbres y las tentaciones del mundo moderno laicizado.

Gracias a los estudios sociales sabemos mucho de las personas que se sienten atraídas por el fundamentalismo y de las razones por las que algunas lo acaban dejando.[22] Gran parte, si no la mayoría, de los conversos presentan un historial de fracaso: entre los factores más comunes se encuentran hogares rotos, antecedentes de violencia y abuso de sustancias o dudas sobre la identidad de los propios padres. Según la socióloga Chana Ullman: «Para la mayoría de los conversos, el período de dos años antes de la conversión estaba lleno de desesperación, dudas sobre la propia valía, temor al rechazo, intentos infructuosos de controlar la ira, sensación de vacío y distanciamiento de los demás».[23] Los futuros conversos experimentan pocas recompensas, se sienten deprimidos por sucesos del mundo real y se resisten a las creencias y los ideales de sus vecinos. En plena desesperación, estas personas encuentran una comunidad afectuosa y acogedora que, sin hacer muchas preguntas, les ofrece apoyo y hace que se sientan parte de ella. Sólo se les pide una cosa: que acepten con los ojos cerrados las enseñanzas de la secta. Consideremos el testimonio de David Coffin, una persona que ha vivido este proceso:

> Lo más importante es que los fundamentalistas cristianos bajarán a cualquier alcantarilla, a cualquier antro inmundo, a los infiernos de las familias destrozadas para ofrecer una alternativa viable con unas reglas estrictas, unas categorías en «blanco y negro» con las que ver la vida y una comunidad que ofrece apoyo y amistad. ¿De qué otro modo podría una persona totalmente desconocida dejar la calle para compartir una cena improvisada, cantar canciones que elevan el espíritu, estrechar la mano de otras personas e incluso abrazarlas? A diferencia de una vida centrada en la bebida o de ganarse el pan con un trabajo que se odia, el fundamentalismo cristiano ofrece a estas personas la oportunidad de vivir con dignidad, honor y bendiciones.[24]

Por mi parte, describiría la mentalidad fundamentalista diciendo que los adeptos deciden voluntariamente no volver a cambiar de mentalidad. La comunidad fundamentalista centra todos sus esfuerzos en reforzar su sistema de creencias y rechazan cualquier noción que lo contradiga. Hasta me atrevo a decir que los fundamentalistas suspenden voluntariamente su imaginación porque, como nos recuerda la decisión de Chambers de leer textos anticomunistas, cuando uno empieza a pensar que ciertos sucesos o creencias pueden ser diferentes se está acercando a la herejía. David Hartman, un filósofo de la religión con sede en Israel, lo expresa así: «Un marco de referencia monolítico no genera una mente crítica [...]. Donde sólo hay una verdad manifiesta, nada se pone en duda y nunca surge una chispa de creatividad».[25]

Es difícil escapar de un entorno tan cerrado. Pero una gran proporción de los miembros de estas sectas —puede que hasta el 50 %— acaba rechazando esta manera de pensar. Los que tienen más oportunidades de hacerlo son, de lejos, los adolescentes. A diferencia de los más pequeños, que se encuentran inmersos en la realidad concreta

que les rodea, los adolescentes pueden pensar en función de los sistemas explicativos de la política, la ciencia o la religión, y muchos se dan cuenta de que lo que han tenido por la pura verdad no es más que una de las muchas maneras de entender el mundo. Además, esta forma de pensar les impide acceder a los aspectos de la experiencia más vivos, vibrantes y significativos y también puede impedirles el contacto con sus compañeros más brillantes.

Prácticamente todos necesitamos tener unas creencias básicas. Donde diferimos es en la coherencia que deben tener esas creencias y en la predisposición a considerar la posibilidad de cambiarlas. Las ventajas que ofrece un sólido conjunto de creencias compartidas por todas las personas del entorno están muy claras; pero, sobre todo en una sociedad pluralista, los costes que conlleva aislarse de cualquier otra perspectiva también lo están. Así pues, en la lucha por la fe podemos ver en acción las fuerzas encontradas de la *razón*, la *resistencia*, la *resonancia* y las *realidades* de la experiencia cotidiana. Es muy posible que la descripción convincente de una manera correcta de vivir también ejerza una enorme influencia en la decisión de adherirse a una visión fundamentalista.

Cambios de mentalidad en la esfera académica

Hasta ahora hemos visto en este capítulo que los cambios mentales en la esfera política suelen reflejar un análisis de lo que ocurre en el mundo. Por ejemplo, la rápida caída del comunismo hizo que muchas personas pusieran en duda su viabilidad como forma de gobierno. También hemos visto que los cambios mentales en la esfera religiosa reflejan la vida emocional de la persona, su relación con la divinidad y, según la evocadora frase del teólogo Paul Tillich, sus «inquietudes supremas».[26] Los dictados del corazón hacen que unas personas vuelvan a su fe y que otras la cambien o se hagan agnósticas o ateas.

Sin embargo, en los cambios mentales que se dan en el ámbito académico entra en juego otro conjunto de fuerzas. Los estudiosos se dedican a desarrollar sistemas de ideas que ofrecen explicaciones del mundo: los científicos buscan explicar el mundo físico y biológico; los humanistas intentan explicar el mundo de la experiencia humana; los filósofos ofrecen explicaciones, o por lo menos reflexiones, sobre los enigmas de la vida, la muerte y la naturaleza de la realidad y la experiencia.

Así pues, a diferencia de los otros ámbitos examinados en este capítulo, donde los cambios mentales se dan por sorpresa y casi siempre después de una intensa lucha, los estudiosos abiertos a nuevas ideas pueden esperar, dentro de lo que cabe, que su mentalidad pueda cambiar (aparte de que, como vimos en el capítulo 6, el objetivo de los artistas, los científicos, los estudiosos y otros líderes «indirectos» es suscitar el cambio mental en *otras* personas). Los datos nuevos o las nuevas pruebas alteran las creencias. Tras el trabajo teórico de Albert Einstein y los experimentos de Albert Michelson y Edward Morley, los físicos dejaron de creer en la existencia del éter. El filósofo alemán

Immanuel Kant leyó las ideas del filósofo escocés David Hume sobre la naturaleza de la explicación causal y «despertó» de su «sueño dogmático». Las tendencias imprevistas del mercado mundial ponen en cuestión el modelo de un economista y éste cambia los parámetros. Pero, por otro lado, los estudiosos, que se basan en el pasado y en gran medida viven dentro de su propia mente, valoran muchísimo la coherencia y la continuidad. Como en el caso de la política occidental contemporánea, muchos interpretan como una señal de debilidad el hecho de que alguien diga que ha cambiado de postura. Y, como vimos en el caso de los intelectuales (que no son necesariamente estudiosos ni viceversa), hay personas que se niegan a cambiar de postura públicamente; veamos los dos ejemplos siguientes.

En una ocasión, Sigmund Freud dio una conferencia en la que expresó su opinión sobre un tema. Cuando el maestro hubo acabado, un estudiante se le acercó y le señaló tímidamente que había contradicho lo que había escrito unos años atrás. Con gran escepticismo, Freud exigió que se lo demostrara. El estudiante pudo encontrar el texto pertinente y se lo enseñó. Freud leyó el texto y, clavando sus ojos en el estudiante, le respondió con gravedad: «*Eso* era correcto *entonces*». El lingüista Noam Chomsky es famoso por presentar una teoría revisada de la lingüística cada cinco o diez años, algo que confunde mucho a los que han divulgado la teoría anterior como si fuera la palabra definitiva del maestro. Pero Chomsky insiste —y supongo que se lo cree— en que hay una profunda continuidad en sus teorías y que los cambios sólo son un reflejo superficial de un programa científico básico desarrollado con tesón durante el último medio siglo.

Por lo tanto, tiene un interés considerable el hecho de que un estudioso experimente un cambio profundo en su manera de pensar y que, además, lo reconozca públicamente. Uno de los ejemplos más llamativos de este fenómeno es el cambio que se produjo en los escritos del filósofo austríaco de nacionalidad británica Ludwig Wittgenstein. La principal obra que Wittgenstein produjo en los primeros años de su vida fue el *Tractatus logico-philosophicus*. En esta obra, presentaba una visión muy rigurosa de la naturaleza del conocimiento: lo cognoscible es lo que se puede expresar por medio del lenguaje y de la lógica; de lo que no se puede hablar, mejor callar. Existe una relación explícita entre los objetos del mundo, las palabras del lenguaje y los pensamientos.

Sin embargo, muchos años después, Wittgenstein sustituyó esta visión por otra donde el lenguaje es un conjunto de prácticas realizadas en el seno de una comunidad. En lugar de colocar la ciencia, la matemática y la lógica en la base del conocimiento, entonces dijo que los enigmas de la vida están implícitos en nuestro uso del lenguaje; si entendemos con cierto grado de agudeza nuestros usos del lenguaje, podremos disolver (en lugar de resolver) los problemas filosóficos. Esta diferencia era tan sorprendente que el «primer Wittgenstein» (como se le conoce ahora) tuvo unos seguidores y el «último Wittgenstein» tuvo otros. Los primeros siguen pensando que el lenguaje refleja el mundo tal como es; para los segundos, el lenguaje genera los mundos cognitivos en los que estamos inmersos.

Lo más curioso es que, si bien este cambio de pensamiento fue patente para todo el mundo, incluido el propio Wittgenstein, éste nunca se detuvo mucho en él. Se limitó a hacer breves comentarios como éste: «Hace cuatro años tuve ocasión de releer mi primer libro y explicar sus ideas a otra persona. Se me ocurrió de repente que debería publicar esos antiguos pensamientos junto con los nuevos, y que éstos sólo se podrían contemplar adecuadamente por contraste con mi antigua manera de pensar. Y es que al volver a ocuparme de la filosofía hace dieciséis años [es decir, en 1929], me vi obligado a reconocer la existencia de graves errores en lo que escribí en mi primer libro».[27]

Desde el punto de vista de nuestras siete palancas, el cambio mental de Wittgenstein fue producto de la *razón* —el análisis lógico de su primera obra—, aunque no dio muchas explicaciones sobre la manera en que se produjo. Y es que si el anuncio de un cambio mental ya es raro, aún lo es más que el interesado decida explicar los detalles de ese cambio y las razones que le impulsaron a cambiar.[28] Esto es lo que hizo el filósofo y antropólogo francés Lucien Lévy-Bruhl después de experimentar un cambio mental como resultado de otra de nuestras siete palancas: la *investigación*.

Lévy-Bruhl se hizo famoso por una serie de libros que escribió a principios del siglo pasado.[29] En estos escritos tan influyentes, exponía unas profundas diferencias entre la mente de los hombres primitivos y los modernos. El «primer Lévy-Bruhl» (como le llamaré a partir de ahora) decía que la mente primitiva no podía pensar de una manera lógica y presentaba un raro fenómeno llamado «participación» por el que un objeto podía convertirse en parte de otro (por ejemplo, un animal podía ser al mismo tiempo él mismo y una parte del espíritu humano). Lévy-Bruhl fue objeto de duras críticas por hacer unas afirmaciones tan tajantes, sobre todo por parte de antropólogos que denunciaban que el autor nunca había visto una de esas mentes supuestamente primitivas y le acusaban de malinterpretar los datos en los que basaba sus afirmaciones.

Ante unas críticas tan duras, cualquier otro habría hecho una de estas tres cosas: pasar a otro tema, mantenerse en sus trece o introducir cambios sutiles en el argumento sin reconocer explícitamente la validez de las críticas. Dicho sea en su honor, Lévy-Bruhl no tomó ninguna de estas medidas y en obras posteriores abordó abiertamente los puntos donde se había excedido en la interpretación de los datos. Incluso admitió haber aprendido de las críticas y adoptó una postura mucho más matizada. Lo más extraordinario es que durante los últimos años de su vida escribió varios cuadernos donde analizaba de una manera explícita sus dudas, sus cambios de postura y sus errores de interpretación y argumentación.[30] Consideremos, a modo de muestra, cuatro comentarios donde se «retractaba»:

- Sería un verdadero avance que, en lugar de presuponer estos «hábitos mentales» en el hombre primitivo, abandonáramos esta noción, por lo menos temporalmente, con el fin de examinar los hechos.[31]

- He renunciado a la idea de la participación. Sé mucho más y analizo mucho mejor que hace treinta años.[32]
- No volveré a expresarme de ese modo. Sobre todo, ya no colocaré en el mismo nivel, por así decirlo, las dos características fundamentales de la mentalidad primitiva, lo prelógico y lo místico. Ahora parece que sólo hay una característica fundamental.[33]
- El paso que acabo de dar, y que espero que sea definitivo, consiste, en pocas palabras, en abandonar un problema mal planteado que sólo causa dificultades inextricables y limitarme a una cuestión cuyos términos estén basados únicamente en los hechos.[34]

Está claro que Lévy-Bruhl fue mucho más sincero que la mayoría de los estudiosos al hablar de su cambio de postura y de sus bases en la razón y la investigación. Pero vale la pena destacar que estos comentarios no aparecieron en las últimas obras que publicó en vida, sino en unos cuadernos que se publicaron unos años después de su fallecimiento. Nunca sabremos si en sus obras publicadas habría sido tan sincero con el resto del mundo como lo fue consigo mismo.

En capítulos anteriores he hablado de los cambios de paradigma que de vez en cuando se producen en una ciencia. La mayoría de los estudiosos nacen y mueren dentro de un paradigma dado. Hay pocos como Darwin o Einstein, capaces de crear un nuevo paradigma que acabe siendo aceptado, con más o menos rapidez, por los miembros más jóvenes de un campo. Los casos en los que una persona crea un paradigma y luego lo abandona para abrazar otro son escasísimos. El caso de Wittgenstein podría ser uno y el de Lévy-Bruhl otro. Como se desprende del caso de Whittaker Chambers, parece que haya dos puntos de inflexión: uno se refiere al cambio mental en sí y el otro a la voluntad de anunciarlo públicamente y de afrontar las consecuencias.

Cambios «normales» en personas «normales»

En el nivel individual hay otro tipo de cambio mental que merece ser examinado. Aunque es menos probable que aparezca en la prensa o se consigne en enciclopedias o libros de texto, el hecho es que el resto de nosotros, la gente normal, también cambiamos de mentalidad. En virtud de una o más de las siete palancas aquí expuestas, cambiamos de mentalidad en los ámbitos de la política y la religión, así como en otras esferas que nos interesan o preocupan. Yo mismo serviré de ejemplo. Enseguida mencionaré los cambios mentales que, como estudioso, he experimentado en mis actividades académicas. Pero antes resumiré brevemente mis cambios más importantes de mentalidad como ciudadano común y corriente.

Nací en Scranton, Pensilvania, en plena Segunda Guerra Mundial. Crecí en la época de las revistas semanales que publicaban editores como Henry Luce. Como tantas personas de mi generación, durante la Guerra Fría sufrí un bombardeo incesante de

triunfalismo y propaganda estadounidense. En consecuencia, veía en Estados Unidos el baluarte de la libertad en el mundo y, como varón de raza blanca, suponía que los miembros de este grupo seguirían en el poder por siempre jamás. (Como hijo de refugiados judíos de la Alemania nazi, también me sentía solidario con los grupos desfavorecidos y marginados.) Pero los horrores de la guerra de Vietnam y el escándalo del Watergate debilitaron mucho mi fe en las instituciones estadounidenses. La guerra de Vietnam me convenció de que la política exterior de mi país podía ser totalmente errónea. Al mismo tiempo, aunque no participé mucho en las protestas de la década de 1960, mi postura sobre las condiciones y las oportunidades de las mujeres, los negros y otras minorías también experimentó un gran cambio. El fracaso parcial de la «gran sociedad» de Lyndon Johnson me convenció de que los problemas de las zonas urbanas deprimidas eran mucho más insolubles de lo que pensaba. Los asesinatos de John F. Kennedy, Robert Kennedy y Martin Luther King Jr., y las reacciones que suscitaron, me convencieron de que, en la sociedad estadounidense, el odio estaba mucho más presente y tenía unas raíces más profundas de lo que había imaginado. Por último, cualquier pensamiento que aún pudiera tener sobre el papel especial de Estados Unidos se esfumó para siempre tras el ataque de 2001 a las torres gemelas y las posteriores reacciones que hubo en todo el mundo.

Todos estos cambios mentales son importantes. Si comparara mis creencias en 1950, en 1975 y en 2000, las diferencias serían muy grandes. Pero debemos tener presente que estas diferencias se produjeron gradualmente, casi siempre de una manera inadvertida, de un mes o un año al siguiente. No tuve ninguna experiencia como la de Saulo camino de Damasco. Tampoco sentí la necesidad de retirar mi apoyo a la Rusia estalinista como hizo Ignazio Silone, ni de reconocer un cambio intelectual como en la transición del primer Wittgenstein a su encarnación posterior. Recordemos las palabras de Nicholson Baker: lo que caracteriza el cambio mental en circunstancias normales es que, en gran medida, se produce bajo la superficie; a menos que tengamos una memoria muy buena o que llevemos un diario muy bien documentado, puede que nos sorprenda descubrir que alguna vez hemos sostenido una postura contraria. Además, cuando el cambio mental de una persona coincide con un cambio similar en millones de sus conciudadanos, es muy probable que no lo llegue a percibir y lo más seguro es que se funda con el «espíritu de la época», siempre en constante evolución.

Pero ¿qué ocurre con las áreas a las que he dedicado más atención? ¿Qué puedo decir de mi trabajo como psicólogo que lleva cerca de cuarenta años estudiando la mente humana? Sin duda, he experimentado algunos cambios de mentalidad durante estos años. En una época pensaba que todas las artes eran similares y que la creatividad se daba de una manera similar en las diversas formas de arte. Hoy tiendo a destacar mucho más las diferencias entre las formas de arte y a considerar que la creatividad tiene unas características distintas en cada arte, ciencia, profesión o afición concreta. En otra época era partidario de la enseñanza activa durante la primera infancia, donde el juego y la

exploración tienen una importancia fundamental y se deben desarrollar antes de que se aborden las aptitudes básicas. Pero después de pasar mucho tiempo en China durante la década de 1980, decidí que empezar la educación con una inmersión profunda en el juego y la exploración no era tan importante; es igualmente válido empezar al estilo chino, directamente por las aptitudes básicas. Al final vi que lo realmente importante es que se dé una *alternancia* entre unos períodos de exploración relativamente libre y el cultivo concienzudo de la disciplina y las aptitudes. También pensaba hace tiempo que habría un método educativo idóneo para Estados Unidos. Sin embargo, después de dedicar una década de mi vida a la reforma escolar he llegado a la conclusión de que esta aspiración es una ilusión. En el campo de la filosofía educativa, los estadounidenses difieren demasiado entre sí para que puedan llegar a un acuerdo sobre un «sistema idóneo»: en efecto, ¿cómo podríamos llegar a complacer a Jesse Jackson, a Jesse Helms *y además* a Jesse Ventura con un solo currículo? Es mucho mejor ofrecer distintas opciones, aunque personalmente creo que su número se debería limitar.

En cuanto a mi adopción de unas ideas académicas concretas, los cambios han sido menos drásticos. Por ejemplo, aunque ahora veo los defectos de Freud y de Piaget, nunca he sentido la necesidad de romper abiertamente con su legado. Por haber reflexionado muy a fondo sobre las inteligencias múltiples, soy muy consciente de las deficiencias de esta teoría; pero estoy lejos de declarar que mi propia teoría haya sido refutada o que he adoptado una nueva concepción holística, unitaria o genéticamente determinada del intelecto humano. El conductismo no me gustó desde el principio y siempre me ha atraído la perspectiva cognitiva; y si bien ahora podría preparar una defensa del conductismo y una crítica del cognitivismo, en modo alguno estoy dispuesto a volver a las ortodoxias de 1950.

Todo esto nos conduce a las cuestiones del temperamento y la temática. Debemos el concepto de temática a Gerald Holton, un físico e historiador de la ciencia de la Universidad de Harvard.[35] Aunque los paradigmas de la ciencia pueden cambiar, Holton insiste en que hay unos motivos subyacentes más profundos que tienden a caracterizar el método que sigue una persona (y en ocasiones todo un campo) para abordar las cuestiones a lo largo del tiempo. Según Holton, la *temática* está formada por «las nociones, las suposiciones, los términos, los juicios metodológicos y las decisiones fundamentales [...] que no se han desarrollado indirectamente a partir de la observación objetiva ni del razonamiento lógico, matemático u otra clase de razonamiento analítico formal, y que tampoco se pueden reducir a ellos».[36] Un tema se basa en el supuesto de que el mundo es continuo; un tema opuesto o antitema sostiene que el mundo es discontinuo. Otras temáticas se centran en la cuestión de si todo es explicable, de si todo se puede expresar en términos matemáticos, de si todo conocimiento se puede reducir a las unidades más simples o si es mejor considerar que algunos conocimientos son emergentes, etc.

Usándome otra vez como ejemplo, diré que tiendo a ver la validez de una gama de posturas y que, cuando es posible, intento conciliarlas o sintetizarlas. Mi temperamento es más conciliador que polémico, mi inclinación académica es más sintética que analítica. Me encanta examinar la misma cuestión desde múltiples perspectivas, incluidas las que ofrecen distintas disciplinas académicas. Me es difícil imaginar que algún día pueda adoptar una postura intransigente en algún campo —sea en lo político, en lo religioso, en lo académico o en lo personal— o que llegue a dedicarme exclusivamente y durante décadas al análisis de una cuestión o de un concepto concreto. Tarde o temprano me distanciaría un poco e intentaría colocarlo en un contexto más amplio y más sintético... o simplemente me dedicaría a otro enigma u otro problema. Soy sensible a las resistencias a una u otra cara de una cuestión. Sin embargo, no me contento con crear una tipología o taxonomía y dejarlo ahí. También siento un impulso unificador y sintetizador que me estimula a intentar unir estas partes en un todo más coherente. Desde el punto de vista de Holton, doy la imagen de un analista o disgregador que, al final, desea ser un aglutinador; o en el lenguaje más poético que el filósofo Isaiah Berlin pidió prestado a Arquíloco, el poeta griego del siglo VII a.C., soy un «zorro» que aspira a ser un «erizo».[37] Y, según el lenguaje de este libro, las posiciones que ofrecen análisis e integración son las que más resuenan en mí.

Cambiar de mentalidad sobre cuestiones importantes nunca es fácil; proclamar que uno ha cambiado aún lo es menos. Cuando se producen estos cambios mentales es más probable que se refieran a cuestiones fáciles de categorizar y de expresar: «Antes votaba demócrata, pero a partir de ahora votaré republicano» o: «Al final me he convencido de que el conductismo no podrá explicar la adquisición del lenguaje y me voy a pasar a Chomsky». Es difícil reconocer la temática a la que estamos afiliados en un nivel profundo y con frecuencia inconsciente, y por ello es aún más difícil que cambiemos nuestros supuestos básicos sobre la naturaleza de la experiencia. Desde el punto de vista de mi análisis, lo que resuena en nuestra psique es lo que más apreciamos y lo que es menos probable que abandonemos.

En realidad, sólo las personas cuyo rasgo distintivo es la veleidad o la incertidumbre encuentran fácil cambiar de mentalidad y admitir públicamente que lo han hecho. Pero no nos tomamos estos cambios en serio porque dicen más de esas personas que de sus ideas. Las personas como Whittaker Chambers, Ludwig Wittgenstein o Lucien Lévy-Bruhl destacan porque parecen serias, obstinadas, apasionadas por un punto de vista y, aun así, acaban abrazando otro punto de vista totalmente diferente. Cuando un cambio mental tiene una gran trascendencia, cuando las resistencias se disipan y surgen nuevas resonancias, los demás tomamos nota.

Capítulo 10

EPÍLOGO: EL FUTURO DEL CAMBIO MENTAL

De todas las especies que pueblan la Tierra, el ser humano es la que se ha especializado en el cambio mental voluntario: cambiamos la mentalidad ajena, cambiamos la nuestra. Incluso hemos creado tecnologías que nos permiten extender el alcance de este cambio: poderosos artefactos mecánicos como los instrumentos de escritura, la televisión y el ordenador, y sistemas igualmente poderosos como los métodos de enseñanza, los currículos y las pruebas que asociamos a la enseñanza formal. En las próximas décadas el cambio mental se seguirá produciendo, seguramente de una manera acelerada. Creo que aparecerán nuevas formas de cambio mental en tres áreas a las que llamaré *wetware* (de *wet*, «húmedo»), *dryware* (de *dry*, «seco») y *goodware* (de *good*, «bueno»).

Wetware

Venimos al mundo con muchos reflejos e inclinaciones, pero el conocimiento que construimos se basa en las experiencias por las que pasamos. Cada organismo debe construir su comprensión del mundo empezando desde cero. Si todas las caras que encontráramos sólo tuvieran un ojo, viviríamos en un mundo ciclópeo; si la única lengua que oyéramos fuera el esperanto, ésa es la que acabaríamos hablando; si todas las superficies fueran ásperas (o lisas, o una mezcla constante de las dos), ésa es la textura que aprenderíamos a percibir. Y puesto que todo este conocimiento adquirido se almacena en el cerebro, las áreas corticales y subcorticales que sustentan estas percepciones se convierten en nuestras ventanas al mundo.

Naturalmente, a veces surge algún problema en el desarrollo del cerebro. Por ejemplo, un pequeño porcentaje de la población —entre un 5 y un 10 %— tiene verdaderas dificultades para aprender a leer. Podríamos plantear la hipótesis de que sufren un déficit subyacente, quizás una velocidad insuficiente en el procesamiento de los sonidos del lenguaje (para distinguir con claridad la diferencia entre *pata* y *bata* en una conversación normal) o la incapacidad de conectar sonidos aislados (*pe*) con signos gráficos concretos (*p* en lugar de *q*, *d* o *b*). Hace cincuenta años estas personas habrían sido tenidas por ineptas; hace cien podrían haber sido expulsadas de la escuela. Sin

embargo, hoy sabemos que el problema de la dislexia suele deberse a un trastorno concreto (no general) que dificulta el establecimiento de ciertos tipos de conexiones neurales y que (por fortuna) no plantean problemas a una gran mayoría de la población.

Ante esta situación, ¿cuáles son las opciones? Hasta hace muy poco, la educación de personas con problemas de lectura ha sido, en gran medida, un arte. Algunos enseñantes tienen el don de entender los problemas individuales de cada alumno y de idear experiencias habilitadoras adecuadas. Sin embargo, con el desarrollo de las técnicas para obtener imágenes cerebrales, el tratamiento de la dislexia se está convirtiendo en una ciencia: deberá ser posible identificar mucho antes a los niños que puedan tener problemas de lectura. Los patrones distintivos de las anomalías neurales deberán indicar *qué* tipos de intervenciones podrán ser más adecuadas y a qué edades. Luego, una vez iniciada la intervención, las mismas técnicas de obtención de imágenes podrán revelar su efecto en la organización neural y si las aptitudes para la lectura se desarrollan adecuadamente.

Naturalmente, el resultado de esta intervención estratégica en nuestro cerebro —o nuestro *wetware*— sería un cambio mental en el sentido más literal de la expresión. Si tratamos el cerebro como una caja negra, las intervenciones sólo actúan, necesariamente, en el nivel conductual: pueden funcionar o fallar, pero en su mayor parte se basan en simples conjeturas. Si comprendemos con más detalle qué es lo ocurre realmente en el cerebro, será posible abordar el problema de una manera más directa. Podremos especificar las estructuras que fallan, podremos reforzarlas o desarrollar otras vías y también observar lo que ocurre en el cerebro cuando la lectura mejore (o no). Las relaciones entre los cambios del cerebro y de la mente serán objeto del conocimiento, no de la especulación, la oración, la suerte o el talento personal.

Mejorar la capacidad de lectura de una persona es una intervención que repercute en una importante aptitud. Si la capacidad de lectura mejora de una manera espectacular, la persona tendrá a su disposición un medio muy poderoso para conocer, e incluso llegar a dominar, los conceptos, los relatos y las teorías de su cultura. Creo prematuro hablar de posibles intervenciones que puedan influir directamente en las representaciones neurales de relatos y teorías. Es probable que los primeros intentos con éxito de cambiar *contenidos* mentales por medio de intervenciones neurológicas se centren en conceptos, sobre todo en conceptos difíciles de dominar para cierto grupo de personas. Por ejemplo, puede que con esta clase de intervenciones las personas autistas puedan comprender conceptos relacionados con la interacción social.

Seguiremos esta especulación trasladándonos hacia el futuro. Preveo que habrá tres enfoques diferentes del cambio mental relacionados directamente con el *wetware*. Uno se basará en el *entrenamiento conductual* para influir en el cerebro y observar los efectos por medio de la obtención de imágenes cerebrales. Otro se basará en una verdadera *intervención neural*. Tal vez en el futuro se puedan promover cambios directos en el cerebro mediante trasplantes neurales, mediante el uso de fármacos o mediante una

terapia hormonal que actúe sobre alteraciones concretas de las conexiones neurales. Por ejemplo, si ciertas formas de dislexia se deben a dificultades para desarrollar redes neurales en las regiones corticales intermodales que conectan entre sí señales auditivas y visuales arbitrarias, podríamos reforzar estas regiones del cerebro. Por último, el tercer enfoque se basaría en la *manipulación genética*. Podríamos descubrir que las personas disléxicas presentan mutaciones en ciertos genes de los cromosomas 1, 2, 6 y/o 15.[1] En lugar de aplicar métodos indirectos de manipulación conductual o neural, podríamos manipular directamente los genes defectuosos para repararlos o sustituirlos.

La idea de realizar experimentos directos con el cerebro o con los genes para corregir defectos cognitivos no me acaba de convencer. Pero tengo pocas dudas de que estas mejoras neurales —así se las llama— se acabarán realizando.[2] Además, si estas intervenciones demuestran tener éxito y no presentan unos efectos secundarios perceptibles, la mayoría de la gente las acabará aceptando (e incluso puede que yo también). Naturalmente, el peligro es que se inicie una escalada sin límites. Si mañana aceptamos estas intervenciones para corregir ciertos problemas de lectura, ¿intentaremos mejorar de la misma manera el CI o la inteligencia interpersonal? O, centrándonos más en el tema de este libro, ¿se darán intentos aún más descarados de controlar la mente y el cambio mental gracias a la mayor comprensión del funcionamiento del cerebro y de la mente? La neurocientífica Martha Farah nos recuerda con qué rapidez se ha ido ampliando la gama de instrumentos disponibles: «Hace veinte años era inconcebible que los neurocientíficos pudieran llegar ni siquiera a conjeturar la existencia de unos índices cerebrales de la verdad y de la mentira, de los recuerdos verdaderos y de los falsos, de la probabilidad de cometer actos violentos, del estilo de razonamiento moral, de la tendencia a cooperar, e incluso de unos contenidos concretos (visualizar casas o rostros). ¿Qué podremos llegar a tener dentro de veinte años o de cincuenta?».[3]

Hay estudiosos de la mente humana que han abordado su comprensión mediante el estudio del cerebro y de los genes, pero hay otros que han abordado esta comprensión con idéntico entusiasmo mediante el estudio de los sistemas de información y de la inteligencia artificial: lo que yo he llamado *dryware*.

Dryware

Gracias al excelente trabajo de los matemáticos Alan Turing, Norbert Wiener y Claude Shannon, que establecieron en la década de 1930 las leyes básicas de la informática y el procesamiento de la información, los ordenadores de gran potencia están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida. Nos ayudan en todo tipo de tareas, desde hacer la declaración de la renta hasta reservar billetes de avión o dirigir nuestros misiles. Para algunos expertos en el campo de la informática como Ray Kurzweil y Hans Moravec, tanto el software de la programación como el hardware de la robótica aumentan de inteligencia año tras año.[4] Creen que en este mismo siglo los artefactos

acabarán superando al ser humano en cuanto a inteligencia y que aún no está claro si trabajarán para nosotros, si nosotros trabajaremos para ellos o si el ser humano será cada vez más irrelevante.

Pero incluso quienes adoptan una postura «deflacionista» de los ordenadores, como Jaron Lanier, un experto en realidad virtual para quien los sistemas informáticos han recibido demasiado «bombo»,[5] deben admitir que estos sistemas se irán entrelazando cada vez más con nuestra vida mental y serán más capaces de producir cambios mentales. Hoy en día gran parte de nuestras interacciones se dan con sistemas informáticos con los que «conversamos» para realizar diversas tareas. Los niños pequeños juegan con artilugios que pueden reaccionar a su conducta de una manera convincente desde el punto de vista emocional. Hay otras entidades que parecen vivas y ofrecen consejo a personas adultas (y muchas obtienen un indiscutible consuelo al conversar con ordenadores que se atienen a unas reglas más bien simples).[6] Las toscas máquinas de instrucción de hace cincuenta años han sido sustituidas por un software educativo complejo y atractivo. Podemos aprender muchas cosas en Internet, adentrándonos en su universo de hipertexto y de hipermedia o siguiendo actividades de formación a distancia como parte o complemento de los estudios o el trabajo.

Es probable que dentro de unos años la fusión entre la cognición humana y la de estos artefactos aún esté más extendida. A medida que las máquinas mejoren su capacidad de producir y entender el lenguaje natural, podremos satisfacer muchas más necesidades y deseos cotidianos sin necesidad de intervención humana. Tim Berners-Lee, el inventor de la World Wide Web, cree que dentro de unos años habrá nuevos sistemas informáticos capaces de comprender ideas realizando un procesamiento semántico completo.[7] Le diremos a esa «web semántica» lo que queramos saber y, como un competente bibliotecario, nos dará la respuesta junto con explicaciones de por qué se corresponde con lo que hemos solicitado. Hoy mismo, amazon.com, basándose en los patrones de búsqueda y de compra de mi esposa, puede sugerir libros adecuados a sus gustos mucho mejor que cualquier persona a excepción de sus amistades más íntimas. También es probable que nuestra necesidad psíquica de amor, apoyo y motivación se vea satisfecha cada vez más por aparatos muy bien diseñados y programados, desde prótesis que faciliten los movimientos cotidianos de personas discapacitadas hasta artefactos que atiendan a personas con traumas emocionales. En el futuro, puede que un seminarista atribulado sea «tratado» por un programa llamado EHErikson o que una negociación difícil sea conducida por un programa llamado RecProf.

Hasta puede que extendamos el uso de la inteligencia artificial a las inteligencias múltiples, de forma que unos programas inteligentes nos puedan ayudar en aquellas áreas donde no demos la talla. Yo mismo carezco de aptitudes para las tareas espaciales. Si se me pide que doble y vuelva a doblar una hoja de papel mentalmente, enseguida me duele la cabeza. Sin embargo, sabedor de esta deficiencia podré hacer uso de algún software que represente de una manera gráfica las operaciones que me cuesta realizar

mentalmente. Con un poco de práctica podré ser tan «inteligente» como el que más manipulando imágenes mentales. Por lo tanto, el conocimiento de mi «perfil IM» deberá ser útil para cualquier entidad que pretenda interaccionar con mi mente. Si esta entidad hipotética intentara enseñarme o venderme algo, podría ofrecerme una información adecuada a los contenidos actuales de mi mente y a los formatos favoritos de mis representaciones mentales. A la inversa, cuando tratara de comunicar información a esa entidad, ésta debería ser capaz de aceptarla en un formato que me fuera cómodo y su mente, si se me permite la expresión, debería verse afectada por los contenidos que yo le transmitiera. Y en la medida en que algún aparato se acabe ocupando de la vida emocional y de la motivación, deberá comunicarse con nuestras inteligencias personales con independencia de que su aspecto o sus métodos nos puedan dar o no una impresión convincente de que es un miembro de «nuestra» especie. (En una reciente visita al futurista Media World de Sony, en Tokio, pude ver que los robots más modernos se parecen cada vez más, por su aspecto y su conducta, a un animal doméstico o incluso a un niño pequeño.)

De nuevo me adentraré en la ciencia del futuro, si no en la ciencia ficción. Una vez admitido esto, diré que la inteligencia artificial ya está obrando cambios en nuestra mente y que, sin duda, lo hará mucho más en el futuro. No tengo ninguna duda de que el *dryware*, es decir, una u otra clase de inteligencia artificial, llegará a estar mucho más entrelazado con nuestro propio *wetware* actual. Se están creando interfaces entre hardware basado en el silicio y tejido neural de primates.[8] Esta transformación se producirá aunque los críticos tengan razón al afirmar que la inteligencia de las máquinas no es del mismo orden ni de la misma clase que la inteligencia humana y que, por lo menos en el futuro inmediato, seguirá siendo fundamentalmente diferente de la inteligencia humana y estará subordinada a ella. En el fondo ha quedado claro que el universo entero se puede concebir como un sistema de información: la información genética y la información de un programa informático son dos casos del mismo género. De la misma forma que la ciencia informática y la neurociencia se han combinado para formar la neurociencia informática o computacional, ahora tenemos algoritmos genéticos, vida artificial y otras mezclas y combinaciones que salvan el abismo entre «bits» y «moléculas».[9] Es indudable que los límites borrosos entre lo «húmedo» y lo «seco» seguirán existiendo y que los cambios mentales supondrán reorganizar los dos tipos de información en la psique humana.

Todo lo cual nos lleva a la cuestión de los juicios de valor: el cambio mental que cruza estos límites borrosos ¿es «bueno» o es «malo»?

Goodware

Está claro que ni la ciencia ni la tecnología son buenas o malas en sí mismas. La relación entre masa y energía descubierta por Einstein se puede usar para crear bombas atómicas o centrales nucleares. Un lápiz se puede usar para escribir bellos sonetos, sacarle un ojo a un enemigo o pincharse la piel sin querer. La informática permite hacer cálculos para salvar la vida de niños de un país lejano o para guiar un misil que impacte en un hospital lleno de niños enfermos.

En consecuencia, los tipos de cambio mental examinados en este libro pueden servir a una gran variedad de fines. Gran parte de lo que he comentado tiene un valor neutro. Un líder como Napoleón puede inspirar a su país para llevarle a la guerra; un líder como Nelson Mandela puede promover un cambio de régimen político de dimensiones históricas por medios pacíficos. El adoctrinamiento religioso puede inducir a jóvenes islámicos (o cristianos, o judíos) a emprender una guerra santa contra los infieles o a llevar una vida pacífica en una sociedad pluralista. E incluso los cambios mentales de carácter íntimo —dentro de la familia, en una psicoterapia o en una relación sentimental — pueden tener consecuencias constructivas o destructivas para una persona o para quienes forman parte de su círculo.

Grandes pensadores de Occidente han llevado a cabo una tarea admirable separando la excelencia en el apartado técnico de la distinción en la vertiente moral. Admitimos que una persona pueda ser muy diestra y que al mismo tiempo carezca de moral; o que otra pueda tener unos principios muy sólidos pero no tenga aptitudes suficientes; o que muchos de nosotros no destaquemos ni por nuestras aptitudes ni por nuestra responsabilidad social. Al final hemos visto que la mayoría de los expertos presentan una mezcla de conductas éticas e inmorales: ¿Cómo podemos casar el valor y el heroísmo del joven Mao Zedong con la ruin conducta del tirano que fue en su vejez? O, para usar ejemplos más cercanos al lector estadounidense, ¿cómo podemos enjuiciar desde el punto de vista moral a personajes políticos de la década de 1960 tan complejos como Lyndon Johnson o Malcolm X?

Y, mirando hacia el futuro, nos podemos preguntar si es posible suscitar el cambio mental de forma que la excelencia técnica y ética se conjuguen más estrechamente. Hace poco, Mihaly Csikszentmihalyi, William Damon y yo hemos estado estudiando lo que hemos venido en llamar «Buen trabajo»: el trabajo técnicamente excelente que, además, intenta obtener unos resultados éticos y responsables. Hay buenos trabajadores en todas las profesiones y en todos los ámbitos. Entre los personajes contemporáneos a los que más admiro se encuentran la editora Katharine Graham, el violoncelista Pau Casals, la escritora de temas ecológicos Rachel Carson, el científico Jonas Salk, el jugador de béisbol Jackie Robinson y la figura pública estadounidense John Gardner (¡con quien no me une ningún lazo familiar!), a quienes mis colegas y yo hemos dedicado nuestro libro, publicado en 2001, *Buen trabajo: cuando ética y excelencia convergen*.[10] Aunque el

cociente ético de cualquier persona se puede discutir, existe una clara diferencia entre quienes se esfuerzan por ser responsables en la dimensión ética y quienes sólo se guían por el poder o por el éxito económico y material.

¿Cómo se convierte una persona en un buen trabajador y cómo puede seguir siéndolo ante las diversas tentaciones que le acechan? Nuestros estudios indican que hay varios factores, como el desarrollo durante la infancia de unos principios morales sólidos (con frecuencia mediante el adoctrinamiento religioso), las características del entorno de su formación inicial (como clubes escolares o escuelas profesionales) y el apoyo y la guía que recibe en su primer trabajo. Pero aun en el caso de haber contado con estos factores de apoyo, una persona dada siempre puede fallar. Puede que las tentaciones proliferen, que un entorno de trabajo nuevo o cambiado tolere el trabajo mal hecho, que las condiciones de un ámbito cambien tanto que ya no esté claro qué es «buen trabajo» y qué no. En consecuencia, es importante que los empleados reciban «refuerzos» periódicos en forma de experiencias que subrayen la necesidad constante del buen trabajo y que enseñen a conseguirlo.

¿Cómo puede determinar una persona si es un buen trabajador o no lo es? Para este fin proponemos un proceso que consta de tres fases a las que llamamos «misión», «modelos» y «prueba del espejo».

En primer lugar, es importante reconocer y confirmar la *misión* de nuestra profesión. ¿Por qué nos dedicamos a ella? ¿Cuál es su contribución a la sociedad? ¿Cómo concebimos personalmente el ámbito correspondiente? Por ejemplo, yo mismo me dedico a la enseñanza. Creo que la misión de la enseñanza tiene tres facetas: 1) presentar a los estudiantes el mejor pensamiento del pasado; 2) preparar su mente para un futuro incierto donde el conocimiento se aplicará o se transformará de maneras difíciles de prever; y 3) ser un modelo de civismo en el trato con las personas y el material de trabajo. Para mí no es suficiente memorizar un juramento o una declaración de intenciones que haya concebido otra persona. Necesito repasar esta misión de vez en cuando, personalizarla, revisarla si lo creo necesario y determinar con una actitud crítica si realmente la estoy cumpliendo.

Después debemos buscar y reconocer *modelos*. Algunos de estos modelos serán personas admirables y respetadas en las que veremos una guía para nuestro trabajo. Pero también podemos aprender de modelos negativos, lo que nosotros llamamos «antimentores». Estas personas son como cuentos con moraleja: ¡pase lo que pase y haga lo que haga, no quiero ser como Xc#!vYz@!

En último lugar está la *prueba del espejo*. Toda persona que trabaja debe mirarse al espejo periódicamente y hacerse las siguientes preguntas: «¿Soy un buen trabajador? ¿Estoy orgulloso de mi trabajo? Si no es así, ¿qué puedo hacer para ser un buen trabajador?». Naturalmente, la prueba del espejo no sirve de nada si nos mentimos: por eso haremos bien en contrastar la imagen que tenemos de nosotros mismos (usando la inteligencia intrapersonal) con las evaluaciones de otras personas en cuya opinión

confiemos. Estas preguntas de carácter personal se pueden complementar con otras de carácter más general: «¿Me siento orgulloso del trabajo que hacen mis compañeros? ¿Es mi profesión un buen ejemplo de buen trabajo?». Si existe una gran diferencia entre las respuestas a unas preguntas y a otras será una señal clara de que algo no anda bien. Para poder rehabilitar una profesión renqueante, hemos identificado el papel especial de «custodio» que desempeñan las personas con más peso en un ámbito y que se imponen a sí mismas la tarea de velar por la calidad del trabajo que en él se realiza. Como señaló con gran acierto el dramaturgo Jean Baptiste Molière: «Somos tan responsables de lo que hacemos como de lo que no hacemos».

¿Qué relación hay entre el buen trabajo y el cambio mental? En nuestro mundo de hoy, mucha gente piensa que su trabajo ofrece oportunidades para la excelencia profesional. Y algunas creen que en el trabajo no hay lugar para la ética aunque sin duda tenemos la opción de ser buenas personas en el plano personal, o durante los fines de semana, o al hacer testamento antes de partir. Pero el concepto de «buen trabajo» cuestiona directamente esta bifurcación de la experiencia. Mis colegas y yo sostenemos que la sociedad necesita buenos trabajadores, sobre todo en una época como ésta donde las cosas cambian con gran rapidez, nuestro sentido del tiempo y del espacio está siendo alterado de una manera radical por la tecnología y las fuerzas del mercado ejercen una enorme influencia con pocos contrapoderes de intensidad similar.

Así pues, la consecución del buen trabajo supone dos clases de cambio mental. En primer lugar exige el convencimiento de que el buen trabajo es una parte importante de la vida, un fenómeno demasiado vital para dejarlo en manos del azar o de los demás. Dejar clara esta cuestión es una de las tareas de líderes directos como el presidente de una empresa, o de quienes aspiramos a ser líderes indirectos, como mis colegas académicos y yo mismo. En segundo lugar, exige la creación de experiencias destinadas a aumentar la incidencia del buen trabajo. El anterior trío de recomendaciones —un sólido código ético, el apoyo de compañeros y mentores durante el período de formación y en el primer trabajo, y unas experiencias periódicas de refuerzo— representa intentos de crear buen trabajo y de consolidarlo. Y las tres fases o medidas de la práctica —misión, modelos y prueba del espejo— son métodos eficaces para evaluar nuestro celo en el trabajo.

Pero si existe eso que llamamos buen trabajo, por desgracia también existe el trabajo mal hecho. Todos los días podemos leer en el periódico o ver en la televisión casos de personas que mancillan los valores básicos de una profesión: periodistas que deforman hechos o incluso se los inventan, científicos que omiten datos contradictorios para publicar antes que nadie, médicos que sólo atienden a quienes pueden pagar sus servicios, etc. En estos casos cabe la esperanza de poder cambiar la mentalidad (¡y la práctica!) de estas personas y de influir positivamente en quienes observan su mal ejemplo y puedan verse tentados a seguirlo.

Tampoco debemos presuponer que el cambio mental siempre es aconsejable. No siempre es «bueno» intentar promoverlo; no siempre es «malo» que una persona siga siendo como es. En cada caso, quien tenga la capacidad o la oportunidad de cambiar la mentalidad de otras personas deberá preguntarse si es oportuno hacerlo. Y en tanto no haya ninguna otra fórmula, las tres fases o medidas que he propuesto —misión, modelos y prueba del espejo— pueden ayudarnos a determinar qué casos de cambio mental conducen al buen trabajo y cuáles pueden fomentar el trabajo mal hecho.

EL CAMBIO MENTAL, POR ÚLTIMA VEZ

Espero que a estas alturas la curiosidad que ha movido al lector a leer este libro haya quedado satisfecha. Ahora que nuestra investigación llega a su fin repasaré de forma esquemática el argumento que he desarrollado; animo al lector a que complete este esquema recordando los ejemplos que he presentado y aplicándolos a casos que conozca por propia experiencia; también le animo a que considere si su propia mentalidad ha experimentado algún cambio como consecuencia de lo que ha leído.

En líneas generales, el cambio mental supone la transformación de representaciones mentales. Todos podemos desarrollar representaciones mentales con facilidad desde el principio de la vida. Muchas de estas representaciones son prácticas, otras tienen un encanto especial y otras son incorrectas o simplemente falsas. Las representaciones mentales tienen *contenidos* que pueden ser ideas, conceptos, aptitudes, relatos o incluso teorías (explicaciones del mundo). Estos contenidos se pueden expresar en palabras, el medio que se usa habitualmente en los libros. Sin embargo, casi todos los contenidos se pueden expresar en una variedad de *formas*, medios o sistemas simbólicos que por un lado se pueden exteriorizar mediante marcas en un papel y por otro se pueden interiorizar mediante un «lenguaje mental» o una «inteligencia» concreta.

También hemos visto que el cambio mental plantea una paradoja. Por un lado se produce constantemente, sobre todo en los niños y en los jóvenes, y sólo la muerte pone fin a este proceso. Por otro lado hay ciertas ideas que aparecen muy pronto en la vida y que resultan ser muy resistentes al cambio. El truco de la «psicocirugía» (es decir, del cambio mental) es aceptar los cambios que puedan darse, reconocer que otros nunca se podrán dar y concentrar la energía en los cambios mentales importantes que no se den de una manera natural y requieran esfuerzo y motivación.

Basándome en este esquema general del cambio mental he definido seis dimensiones básicas que nos pueden servir de lista de control cuando contemplemos la posibilidad de promover un cambio:

1. Contenido actual y contenido deseado

Debemos empezar determinando cuál es el contenido actual o presente —que puede ser una idea, un concepto, un relato, una teoría o una aptitud— y cuál es el contenido por el que queremos cambiarlo. Una vez identificado el contenido deseado, deberemos especificar sus contracontenidos. Cuanto más explícita sea esta formulación, más probable será que podamos desarrollar una estrategia adecuada para conseguir el cambio en cada caso concreto. Los contenidos y los contracontenidos se pueden presentar en diversos formatos.

2. Tamaño del público

El reto de promover un cambio mental es muy diferente si nos dirigimos a un público grande o a un público reducido. Los públicos grandes responden principalmente a relatos impactantes narrados por personas que los encarnan en su propia vida; los públicos reducidos suelen responder a contextos mucho más individualizados. De especial interés son los cambios que tienen lugar en la propia mente y que suponen la clase más íntima de conversación con uno mismo.

3. Tipo de público

Cuando nos dirigimos a un público grande y heterogéneo estamos tratando con la mente «no escolarizada». No podemos presuponer ningún conocimiento especializado y los relatos sencillos funcionan mejor. Por otro lado, si nos dirigimos a personas que comparten conocimientos y aptitudes podemos suponer que también comparten una mentalidad ya formada y relativamente homogénea. Los relatos o las teorías dirigidos a estos grupos pueden ser más complejos y los argumentos en su contra pueden, y deben, abordarse directamente.

4. Lo directo del cambio

Los líderes de la política, la empresa y la educación promueven el cambio mental por medio de los mensajes que transmiten directamente a sus públicos respectivos. Las personas creativas e innovadoras provocan este cambio indirectamente, por medio de los productos simbólicos —obras de arte, invenciones, teorías científicas— que crean. En general, los cambios debidos a la acción indirecta exigen mucho más tiempo, pero sus efectos tienen el potencial de durar mucho más: solemos recordar más a los artistas de las civilizaciones pasadas que a sus líderes políticos.

5. Palancas del cambio y puntos de inflexión

En general, el cambio se produce mediante la coacción, la manipulación, la persuasión o alguna combinación de todas ellas. En este libro me he centrado en los intentos abiertos y deliberados de promover el cambio mental. También he destacado

formas clásicas de persuasión como la enseñanza, la conversación, la psicoterapia y la creación y difusión de nuevas ideas y productos. Sin embargo, debemos reconocer que, en el futuro, estos agentes pueden acabar siendo sustituidos por nuevas formas de intervención: algunas de ellas serán biológicas y se centrarán en la transformación de los genes o del tejido cerebral; otras se basarán en la informática y supondrán el uso de nuevo software y nuevo hardware; y algunas serán amalgamas cada vez más intrincadas de elementos biológicos e informáticos.

Quizás el mayor reto sea determinar si se ha transmitido el contenido deseado y si realmente se ha consolidado. Pero me temo que para este paso no hay ninguna fórmula: cada caso de cambio mental es diferente. Es útil tener presente que la mayoría de los cambios mentales son graduales y se desarrollan durante largos períodos de tiempo; que la conciencia de estos cambios suele ser fugaz y que el cambio en sí puede ocurrir antes de que se tenga conciencia del mismo; que las personas tienen una fuerte tendencia a volver a su anterior manera de pensar; y que cuando un cambio mental se consolida es probable que acabe arraigando tanto como su predecesor.

Cada caso de cambio mental tiene sus propias facetas. Pero, en general, es probable que un cambio se consolide si empleamos las siete palancas del cambio, es decir, si la *razón* (con frecuencia apoyada en la *investigación*), el refuerzo mediante múltiples formas de *representación*, los *sucesos del mundo real*, la *resonancia* y los *recursos* empujan todos en la misma dirección y las *resistencias* se pueden identificar y contrarrestar con eficacia. A la inversa, es improbable que un cambio mental se produzca, o se consolide, si las resistencias son fuertes y la mayoría de las palancas no actúan o no lo hacen con eficacia.

6. La dimensión ética

Como señaló Nicolás Maquiavelo, la capacidad para promover el cambio no siempre tiene (en realidad, él decía que no *debería* tener) una dimensión moral. En efecto, la mayoría de los procesos expuestos en este libro se pueden aplicar con fines moralmente elevados o con fines amorales o totalmente inmorales.

Dada la complejidad de las fuerzas que actúan en el mundo, es tentador tirar la toalla por pensar que las posibilidades de promover deliberadamente cambios mentales positivos son pequeñas. Puede que sea verdad. Pero a menos que deseemos caer en el más absoluto determinismo —y nadie dirige su vida sobre una base como ésta—, debemos seguir creyendo en el libre albedrío y en que vale la pena actuar. La mente humana es una creación humana y todas las creaciones humanas se pueden cambiar. No tenemos por qué reflejar de una manera pasiva nuestra herencia biológica o nuestras tradiciones culturales e históricas. Podemos cambiar nuestra mentalidad y la de quienes nos rodean. La perspectiva cognitiva nos ofrece una manera de pensar y un conjunto de instrumentos. De nosotros depende que optemos por usarlos y que lo hagamos con fines egoístas y destructivos o con una actitud generosa y positiva.

APÉNDICE

MARCO DE REFERENCIA PARA ANALIZAR CASOS DE CAMBIO MENTAL

En este apéndice se aplica el marco de referencia analítico presentado en los primeros tres capítulos a los principales casos examinados en el resto del libro. Aunque se puede leer por separado, la lectura del texto correspondiente facilitará su comprensión.

LEYENDA

Tipo de idea: concepto/relato/teoría/aptitud (véase el capítulo 1).
Contenido deseado: el cambio mental que se pretende.
Contracontenido: la idea (o las ideas) contrarias al contenido deseado.
Tipo de público/ámbito: grande/reducido; diverso (heterogéneo)/uniforme (homogéneo).
Formato: inteligencias, medios o sistemas simbólicos con los que se expresa el contenido.
Palancas del cambio/punto(s) de inflexión: las más pertinentes de las siete palancas y consideraciones que determinan si se alcanza un punto de inflexión.

CAPÍTULO 1

El mobiliario de Nicholson Baker

Idea: concepto/imagen.
Contenido: nuevos asientos para el apartamento.
Contracontenido: asientos normales.
Público: uno mismo.
Formato: experimentos con la imaginación, modelos, fantasías.
Palancas/punto de inflexión: sin identificar, «pasó algo».

El principio 80/20

Idea: concepto.
Contenido: inversión asimétrica y quizá desigual de recursos.
Contracontenido: inversión equitativa de recursos.
Público: variado (uno mismo/organización/gran público).
Formato: sistemas simbólicos lingüísticos, gráficos, humorísticos y de otro tipo.

Palancas/punto de inflexión: razón, investigación, redescripción representacional, superar resistencias.

CAPÍTULO 2

Teoría de las inteligencias múltiples

Idea: teoría.
Contenido: varias inteligencias relativamente autónomas.
Contracontenido: noción clásica de la inteligencia expresada en las pruebas de CI.
Público: variado (estudiosos/público).
Formato: teoría científica expresada por medio del lenguaje y otros sistemas simbólicos; ejemplos convincentes.
Palancas/punto de inflexión: investigación, redescripción representacional, superar resistencias, resonancia con observaciones personales, experiencia.

CAPÍTULO 3

Cambios mentales que se dan en los niños de una manera natural

Idea: conceptos/teorías intuitivas.
Contenido: comprensión más profunda de los mundos físico, biológico y humano.
Contracontenido: teorías intuitivas iniciales.
Público: el mismo niño.
Formato: explicaciones a uno mismo y a otros empleando varios medios y sistemas simbólicos.
Palancas/punto de inflexión: experiencia del mundo real (para superar las resistencias encarnadas en las teorías anteriores), redescripción representacional, resonancia (con experiencias de compañeros mayores o de adultos admirados).

CAPÍTULO 4

Margaret Thatcher y el cambio de rumbo del Reino Unido

Idea: relato.
Contenido: el Reino Unido ha perdido el rumbo y debe recuperar su antiguo esplendor.
Contracontenido: el consenso de la posguerra: larga vida a un Estado parcialmente nacionalizado.
Público: grande y diverso.
Formato: lingüístico, ocasionalmente gráfico, encarnación en la propia vida.

Palancas/punto de inflexión: recursos que utilizar, retórica (que moviliza la razón, la investigación y la resonancia), sucesos del mundo real, superar resistencias basadas en el consenso de posguerra.

La revolución fallida de Newt Gingrich

Idea: relato.
Contenido: el gobierno como problema, que los mercados lo regulen todo.
Contracontenido: el gobierno tiene funciones que desempeñar, los mercados se deben regular. *Público*: grande y diverso.
Formato: lingüístico, videográfico, encarnación (fallida) en la propia vida.
Palancas/punto de inflexión: en la vertiente positiva: razón, recursos; en la vertiente negativa: falta de resonancia (a causa de la encarnación fallida), infravalorar las resistencias, suceso del mundo real (eficacia de la oposición de Clinton), retórica crispadora.

La resistencia pacífica del Mahatma Gandhi

Idea: concepto (*satyagraha*)/relato/práctica.
Contenido: activismo no violento, resistencia pacífica.
Contracontenido: los conflictos se resuelven mediante la confrontación y la violencia.
Público: grande y diverso.
Formato: ejemplo personal poderoso, lingüístico, uso de los medios de comunicación.
Palancas/punto de inflexión: investigación de varios métodos hasta refinarlos; resonancia con la experiencia de la población, las tradiciones antiguas, la encarnación de cualidades; redescripción representacional (encarnación, encuentros dramáticos); sucesos del mundo real (Gran depresión, guerras mundiales, declive del colonialismo).

CAPÍTULO 5

La nueva visión de James O. Freedman para el Dartmouth College

Idea: relato.
Contenido: un Dartmouth más intelectual, tolerante y pacífico.
Contracontenido: el Dartmouth antiguo: deportivo, machista, políticamente conservador.
Público: tamaño moderado/relativamente uniforme.
Formato: lenguaje escrito y hablado, ejemplo personal, nuevas visiones y demostraciones.
Palancas/punto de inflexión: resonancia (basada en encarnación, redescripciones y retórica), uso de recursos, investigación, razón, superar resistencias.

Intento fallido de Robert Shapiro de iniciar la revolución de los alimentos transgénicos.

Idea: relato.
Contenido: nueva agricultura basada en la producción de alimentos transgénicos.
Contracontenido: no interferir en la naturaleza; toda experimentación debe hacerse con prudencia y ser objeto de debate público.
Público: homogéneo dentro de la empresa; amplio y heterogéneo en el caso del gran público.
Formato: lenguaje, demostraciones.
Palancas/punto de inflexión: en la vertiente positiva: razón (dependencia excesiva), investigación, recursos; en la vertiente negativa: falta de resonancia, infravalorar las resistencias, recursos de organización de los oponentes, retórica excesiva.

CAPÍTULO 6

La revolución de Charles Darwin

Idea: teoría.
Contenido: origen de las especies por medio de la selección natural durante largos períodos de tiempo.
Contracontenido: explicaciones religiosas, teorías intuitivas creacionistas.
Público: al principio, reducido y uniforme; al final, más grande y más diverso.
Formato: argumentación lingüística en forma de libro, confirmación mediante fósiles, flora, fauna.
Palancas/punto de inflexión: razón, investigación, redescripción representacional, superar resistencias.

Creadores modernos (Picasso, Stravinsky, T. S. Eliot, Martha Graham, Virginia Woolf)

Idea: prácticas.
Contenido: derrocamiento del realismo y el romanticismo; nueva sensibilidad modernista.
Contracontenido: persistencia del arte figurativo, la armonía clásica, la literatura realista.
Público: al principio, reducido y uniforme; al final, más grande y más diverso.
Formato: distintos medios y sistemas simbólicos artísticos.
Palancas/punto de inflexión: redescripciones representacionales nuevas y eficaces, resonancia con tendencias actuales y sucesos del mundo real, superar resistencias y hacer uso de ellas con buen criterio.

Jay Winsten y el «conductor designado»

Idea: concepto/prácticas.

Contenido: «Si bebes, no conduzcas».
Contracontenido: «No pasa nada, lo he hecho muchas veces, lo puedo controlar».
Público: grande y diverso.
Formato: tramas de programas de televisión, anuncios de servicio público, encarnaciones convincentes.
Palancas/punto de inflexión: resonancia (con personajes y mensaje), recursos abundantes, redescripción representacional (a través de los medios de comunicación), superar resistencias.

CAPÍTULO 7

El conocimiento de las disciplinas

Idea: conceptos/teorías/aptitudes de las disciplinas.
Contenido: formas de pensar disciplinarias (e interdisciplinarias) que no suelen ser intuitivas.
Contracontenido: sentido común e «insensatez común»; confiar en la intuición; memorizar información.
Público: tamaño moderado, variado, «mente no escolarizada».
Formato: lecciones en clase, textos (básicamente lingüísticos); practicar nuevas formas de pensar; posible uso de otros sistemas simbólicos como vías de acceso.
Palancas/punto de inflexión: redescripciones representacionales, razón e investigación; comprender el poder de las resistencias y demostrar sus deficiencias.

Cambios en BP

Idea: concepto/prácticas.
Contenido: organización no jerarquizada, con iniciativa, competitiva y cooperativa basada en el conocimiento.
Contracontenido: empleo de por vida; las cosas ya están bien como están.
Público: tamaño moderado y relativamente uniforme.
Formato: mensajes lingüísticos y gráficos, y ejemplos personales.
Palancas/punto de inflexión: razón, investigación, recursos y recompensas, sucesos del mundo real (competición), redescripciones representacionales.

CAPÍTULO 8

Erik Erikson y el seminarista

Idea: imagen/relato/práctica.
Contenido: una identidad integrada y viable que permita seguir adelante en la vida.

Contracontenido: seguir sintiendo angustia porque no se comprenden los diversos temas de la propia vida y, en consecuencia, hay pocas esperanzas de cambio.
Público: el paciente (el seminarista) y el psicoterapeuta (como habilitador).
Formato: análisis de sueños; relación psicoterapéutica con las correspondientes interpretaciones.
Palancas/punto de inflexión: resonancia (de la interpretación con los sentimientos), redescripciones representacionales (sueños), recursos (más el tiempo que el dinero), razones (ofrecidas por el psicoterapeuta).

Lawrence Summers se enfrenta a Cornel West

Idea: concepto/relato/práctica.
Contenido: profesor universitario centrado en los estudios y en el campus.
Contracontenido: intelectual muy conocido que está en contacto con el mundo de las personas y las ideas.
Público: una persona.
Formato: entrevista personal.
Palancas/punto de inflexión: en la vertiente positiva: razón, recursos; en la vertiente negativa: falta de resonancia, sucesos del mundo real (incluyendo ofertas y recursos de la competencia), subestimar la resistencia personal.

Reconciliación de Jefferson y Adams

Idea: relato/práctica.
Contenido: amistad recuperada gracias al reconocimiento de los vínculos y a la capacidad de modular las diferencias.
Contracontenido: años de antagonismo político que se había extendido a la relación personal.
Público: dos personas.
Formato: correspondencia.
Palancas/punto de inflexión: restablecer la resonancia, sucesos del mundo real (dejar la presidencia, envejecer), superar las resistencias mediante una comunicación ingeniosa y una fuerte motivación.

CAPÍTULO 9

Cambio en la política exterior del presidente George W. Bush

Idea: conceptos (incluido el concepto de uno mismo)/relatos.
Contenido: concentrarse en los asuntos exteriores, estar bien informado, tomar decisiones difíciles, buscar aliados en el ámbito internacional.
Contracontenido: aislacionismo; dependencia del padre y de los asesores.

Público: uno mismo.
Formato: sesiones informativas, reuniones con líderes y con el equipo de gobierno, sistemas simbólicos personales.
Palancas/punto de inflexión: sucesos del mundo real, recursos (para probar algo nuevo).

Whittaker Chambers rechaza el comunismo

Idea: relatos/teoría (forma de sociedad); concepto de uno mismo.
Contenido: la verdad pura y dura, desde una perspectiva crítica, de los males del comunismo aun a riesgo de la propia ruina.
Contracontenido: 1) la anterior adhesión al comunismo; 2) dejar que el pasado simplemente se desvanezca.
Público: al principio, uno mismo; al final, grande y variado.
Formato: Lectura, escritura, argumentación verbal, reflexión.
Palancas/punto de inflexión: sucesos del mundo real, resonancia, razón e investigación.

Conversión al fundamentalismo

Idea: concepto de uno mismo/relato/teoría/práctica (forma de vivir).
Contenido: una forma de vivir coherente y envolvente basada en la interpretación literal de la Biblia y en la pertenencia a una comunidad religiosa que ofrece apoyo.
Contracontenido: permanecer en el propio entorno social y seguir con el mismo sistema de creencias.
Público: uno mismo.
Formato: lectura de textos; reuniones e intercambios con grupos de apoyo; reflexión personal.
Palancas/punto de inflexión: resonancia (con el grupo); redescripción representacional, investigación.

Rechazo del fundamentalismo

Idea: concepto de uno mismo/relato/teoría/práctica.
Contenido: oportunidad de pensar por uno mismo, vivir con incertidumbre.
Contracontenido: un sistema cerrado, sólido y acogedor del que es difícil escapar.
Público: uno mismo.
Formato: discusiones con uno mismo, contacto con otras fuentes de información.
Palancas/punto de inflexión: razón, investigación, redescripción representacional y resonancia (con las realidades del mundo).

Lucien Lévy-Bruhl rechaza su noción de la mente primitiva

Idea: teoría/concepto.

Contenido: la mente primitiva no se diferencia de la moderna; voluntad de cambiar de postura públicamente.

Contracontenido: la mente primitiva es radicalmente diferente; antes que nada, un estudioso debe ser coherente.

Público: al principio, uno mismo; al final, un público académico más amplio.

Formato: lectura y correspondencia; pensamientos privados y anotaciones en cuadernos.

Palancas/punto de inflexión: investigación, razón.

Notas

1. Nicholson Baker, «Changes of Mind», en Nicholson Baker (comp.), *The Size of Thoughts: Essays and Other Lumber*, Nueva York, Random House, 1982/1996, págs. 5-9. Agradezco esta cita a Alex Chisholm.

2. Ibíd., pág. 5.

3. Ibíd., pág. 9.

4. J. S. Bruner, *In Search of Mind*, Nueva York, Harper, 1983; Howard Gardner, *The Mind's New Science: A History of the Cognitive Revolution*, Nueva York, Basic Books, 1985 (trad. cast.: *La nueva ciencia de la mente*, Barcelona, Paidós, 2002).

5. Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less*, Nueva York, Currency, 1998.

6. Michael Moss, «A Nation Challenged: Airport Security. U. S. Airport Task Force Begins with Hiring», *New York Times*, 23 de noviembre de 2001, pág. 21.

7. La expresión «redescripción representacional» está tomada de A. Karmiloff-Smith, *Beyond Modularity*, Cambridge, MIT Press, 1992 (trad. cast.: *Más allá de la modularidad*, Madrid, Alianza, 1994).

1. Howard Gardner, Vernon Howard y David Perkins, «Symbol Systems: A Philosophical, Psychological, and Educational Investigation», en D. Olson (comp.), *Media and Symbols*, Chicago, University of Chicago Press, 1974; Norman Geschwind, «Disconnexion Syndromes in Animals and Man», *Brain*, nº 88, 1965, págs. 237-285; Nelson Goodman, *Languages of Art*, Indianápolis, Bobbs-Merrill, 1968 (trad. cast.: *Los lenguajes del arte*, Barcelona, Seix Barral, 1974); Roger Sperry, «Some Effects of Disconnecting the Cerebral Hemispheres» (discurso de recepción del premio Nobel), en P. H. Abelson, E. Butz y Solomon H. Snyder (comps.), *Neuroscience*, Washington, American Association for the Advancement of Science, 1985, págs. 372-380.

2. Howard Gardner, *To Open Minds: Chinese Clues to the Dilemma of Contemporary Education*, Nueva York, Basic Books, 1989, pág. 84; véase también Howard Gardner, *The Shattered Mind: The Person After Brain Damage*, Nueva York, Knopf, 1975.

3. Véase también Jerry A. Fodor, *The Language of Thought*, Nueva York, Thomas Crowell, 1975 (trad. cast.: *El lenguaje del pensamiento*, Madrid, Alianza, 1985).

4. Albert Einstein, citado en Brewster Ghiselin, *The Creative Process*, Nueva York, Mentor, 1952, pág. 43.

5. Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Nueva York, Basic Books, 1983/1993 (trad. cast.: *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994); *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*, Nueva York, Basic Books, 1993 (trad. cast.: *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*, Barcelona, Paidós, 1995); *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the Twenty-First Century*, Nueva York, Basic Books, 1999 (trad. cast.: *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*, Barcelona, Paidós, 2001).

6. Para más detalles sobre la noción tradicional, véanse Hans J. Eysenck, «The Theory of Intelligence and the Psychophysiology of Cognition», en R. J. Sternberg (comp.), *Advances in Research on Intelligence*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1986; Richard J. Herrnstein y Charles Murray, *The Bell Curve*, Nueva York, Free Press, 1994; Arthur Jensen, *The «g» Factor: The Science of Mental Ability*, Westport, CT, Praeger, 1998.

7. Howard Gardner, *Leading Minds*, Nueva York, Basic Books, 1995, pág. 137 (trad. cast.: *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*, Barcelona, Paidós, 1998); Alfred P. Sloan, *My Years at General Motors*, Garden City, NJ, Doubleday, 1972 (trad. cast.: *Mis años en la General Motors*, 2 vols., Barcelona, Planeta-De Agostini, 1995).

8. David Halberstam, *The Best and the Brightest*, Nueva York, Random House, 1972.

9. Julian Stanley, «Varieties of Giftedness» (ponencia presentada en la Annual Meeting of the American Educational Research Association), San Francisco, abril de 1995.

10. Rosamund Stone Zander y Benjamin Zander, *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life*, Boston, Harvard Business School Press, 2000 (trad. cast.: *El arte de lo posible: transformar la vida personal y profesional*, Barcelona, Paidós, 2001).

11. He sido incapaz de verificar esta cita, pero se pueden encontrar sentimientos parecidos en Bill Bradley, *Life on the Run*, Nueva York, Quadrangle, 1976, págs. 87 y 170.

12. Albert Einstein, citado en Brewster Ghiselin, *The Creative Process*, Nueva York, Mentor, 1952, pág. 43.

13. Howard Gardner, *Intelligence Reframed, op. cit*.

14. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam, 1995 (trad. cast.: *La inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 2002); Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam Books, 1998 (trad. cast.: *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós, 1999).

15. Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*, Boston, Harvard Business School Press, 2002 (trad. cast.: *El líder resonante crea más*, Barcelona, Nuevas Ediciones de Bolsillo, 2003).

16. Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes*, Boston, Houghton Mifflin, 1981 (trad. cast.: *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, Barcelona, Gestió 2000, 2002).

17. M. Buckingham y D. O. Clifton, *Now*, *Discover Your Strengths*, Nueva York, Free Press, 2001 (trad. cast.: *Ahora descubra sus fortalezas*, Barcelona, Gestió 2000, 2003).

18. Peter Drucker, «Managing Oneself», *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, págs. 65-74.

19. Véanse en Howard Gardner, *Intelligence Reframed*, *op. cit.*, capítulos 4 y 5, las razones de esta conclusión. Los ocho criterios, que se explican con más detalle en Howard Gardner, *Frames of Mind*, *op. cit.*, capítulo 4, son los siguientes: 1) la existencia de un sistema simbólico discreto; 2) las pruebas de una representación especializada en el cerebro; 3) una historia evolutiva característica; 4) una pauta de desarrollo característica; 5) unas operaciones psicológicas básicas identificables; 6) la existencia de poblaciones especiales que destaquen esta aptitud o carezcan de ella; 7) pautas de resultados en medidas psicométricas de inteligencia; y 8) pautas de transferencia, o de ausencia de la misma, a tareas en las que, supuestamente, intervenga esa inteligencia concreta. A veces también se cita como criterio la existencia de roles que colocan en primer plano las inteligencias en distintas culturas.

20. Véase Sharon Begley, «Religion and the Brain», *Newsweek*, 7 de mayo de 2001, págs. 50 y sigs.

21. Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi y William Damon, *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*, Nueva York, Basic Books, 2001 (trad. cast.: *Buen trabajo: cuando ética y excelencia convergen*, Barcelona, Paidós, 2002).

22. Stephen Wolfram, *A New Kind of Science*, Champaign, IL, Wolfram Media, 2002, pág. 1.177.

23. Véanse, por ejemplo, Paul Lawrence y Nitin Nohria, *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, San Francisco, Jossey Bass, 2002; Nigel Nicholson, *Executive Instinct*, Nueva York, Crown, 2000.

24. Véase un tratamiento histórico-cultural del creciente poderío industrial del Este Asiático Oriental en Charles Hampden-Turner y Fons Trompenaars, *Mastering the Infinite Game*, Oxford, Capstone, 1997.

1. Philippe Ariès, *Centuries of Childhood*, Londres, Jonathan Cape, 1962.

2. Véase Howard Gardner, *The Quest for Mind*, 2ª ed., Chicago, University of Chicago Press, 1983; Jean Piaget, «Piaget's Theory», en P. Mussen (comp.), *Handbook of Child Psychology*, vol. 1, Nueva York, Wiley, 1983.

3. Sigmund Freud, *The New Introductory Lectures*, Nueva York, Norton, 1933/1964 (trad. cast.: *Nuevas lecciones introductorias al psicoanálisis*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1997).

4. Philip Sadler, *A Private Universe*, Washington, DC, Annenberg/CPB, 1987.

5. Howard Gardner, *The Unschooled Mind*, Nueva York, Basic Books, 1991 (trad. cast.: *La mente no escolarizada*, Barcelona, Paidós, 1994).

6. Véase ibíd. y las referencias que contiene.

7. En las primeras décadas de la ciencia cognitiva, la principal metáfora del cambio mental era el aprendizaje de una regla. Se creía que estas reglas eran más o menos explícitas. En consecuencia, un niño que estuviera a punto de dominar la conservación habría llegado a comportarse de acuerdo con una regla que dice: «La cantidad de agua no cambia cuando se vierte en otro recipiente, siempre que no se añada ni se quite nada». Los ordenadores también se programaban de acuerdo con series de símbolos. Sin embargo, últimamente la principal metáfora ha sido un conjunto de neuronas conectadas en red donde la fuerza de las conexiones cambia gradualmente como resultado de experiencias que se acumulan con el tiempo. Según este análisis, el niño pasa gradualmente de una etapa en la que asocia altura fiablemente con cantidad a una fase donde él asocia sistemáticamente la «ausencia de suma o sustracción» con la conservación de la cantidad. No hay necesidad de que se formule formalmente una regla ni para el niño ni para el ordenador. Mi opinión es que la mayoría de los cambios mentales (como el de los muebles del apartamento del escritor Nicholson Baker, mencionado en el capítulo 1) se describen mejor mediante la metáfora de la red neural, pero que también se pueden provocar cambios importantes mediante el aprendizaje y el dominio más explícito de reglas. Véanse Gerald Edelman, *Bright Air, Brilliant Fire*, Nueva York, Basic Books, 1992; Gerald Edelman y G. Tononi, *A Universe of Consciousness: How Matter Becomes Imagination*, Londres, Penguin Press, 2001 (trad. cast.: *El universo de la conciencia: cómo la materia se convierte en imaginación*, Barcelona, Crítica, 2002); Jeffrey Elman y otros, *Rethinking Innateness*, Cambridge, MIT Press, 1996; Steven Pinker, *How the Mind Works*, Nueva York, Norton, 1997 (trad. cast.: *Cómo funciona la mente*, Madrid, Destino, 2001); Manfred Spitzer, *The Mind Within the Net*, Cambridge, MIT Press, 1999.

8. Elliot Turiel, «The Development of Morality», en W. Damon (comp.), *Handbook of Child Psychology*, vol. 3, Nueva York, Wiley, 1997, págs. 863-932.

9. Lev Semyonovich Vygotsky, *Thought and Language*, Cambridge, MIT Press, 1962 (trad. cast.: *Pensamiento y lenguaje*, Barcelona, Paidós, 1995); *The Mind in Society*, Cambridge, Harvard University Press, 1978.

1. Véanse descripciones de la carrera política de Thatcher en Howard Gardner, *Leading Minds*, Nueva York, Basic Books, 1995 (trad. cast.: *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*, Barcelona, Paidós, 1998); Margaret Thatcher, *The Downing Street Years*, Nueva York, Harper-Collins, 1993 (trad. cast.: *Los años de Downing Street*, Madrid, Aguilar, 1994); Margaret Thatcher, *The Path to Power*, Nueva York, Harper-Collins, 1995 (trad. cast.: *El camino hacia el poder*, Madrid, Aguilar, 1995); Hugo Young, *The Iron Lady*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 1989.

2. Thatcher, *Path to Power*, *op. cit*., pág. 440; Thatcher, *Downing Street Years*, *op. cit*., pág. 7.

3. Thatcher, *Downing Street Years, op. cit.*, pág. 10.

4. Citado en la revista *Women's Own* del 3 de octubre de 1987.

5. Thatcher, *Downing Street Years, op. cit.*, pág. 4.

6. Ibíd., pág. 10.

7. Véase la fotografía de la pág. 114 de *Iron Lady*.

8. Thatcher, *Downing Street Years, op. cit.*, pág. 123.

9. Ibíd., pág. 264.

10. Thatcher, *Path to Power*, *op. cit*., pág. 416.

11. Thatcher, *Downing Street Years*, *op. cit.*, pág. 755.

12. Como se dice en David Maraniss, *First in His Class: A Biography of Bill Clinton*, Nueva York, Simon and Schuster, 1995, pág. 282.

13. Joe Klein, *The Natural*, Nueva York, Doubleday, 2002, pág. 40.

14. Véanse estas críticas en ibíd.

15. Para más información sobre la carrera de Newt Gingrich véanse David Maraniss y Michael Weiskopf, *Tell Newt to Shut Up*, Nueva York, Touchstone, 1996; y Joan Didion, «Newt Gingrich, Superstar», en *Political Fictions*, Nueva York, Knopf, 2001, págs. 167 y 190.

16. Para más información sobre las personalidades «calientes» y «frías» véase Marshall McLuhan, *Understanding Media*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974 (trad. cast.: *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano*, Barcelona, Paidós, 1996).

17. Véanse unas descripciones más completas en Howard Gardner, *Leading Minds*, *op. cit*., y las referencias que allí se citan.

18. Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom*, Boston, Little, Brown, 1994 (trad. cast.: *El largo camino hacia la libertad*, Madrid, Aguilar, 1995).

19. François Duchêne, *Jean Monnet: The First Statesman of Interdependence*, Nueva York, Norton, 1994, pág. 23.

20. Citado en *Hansard*, 13 de mayo de 1940.

1. La única excepción son los jóvenes, que con frecuencia se dejan convencer por argumentos ligeramente más complejos y más si los expone una persona mayor y respetada.

2. Conversé extensamente con James Freedman sobre estos acontecimientos y también examiné recortes de prensa de su archivo.

3. Para más detalles sobre el enfrentamiento de Freedman con la *Dartmouth Review* véanse *Chronicle of Higher Education*, 6 de abril de 1988; *New York Times*, 29 de marzo de 1988; «Freedman: It Was Time to Speak Out», *Valley News*, 1 de abril de 1988; Sean Flynn, «Dartmouth's Right Is Wrong», *Boston Phoenix*, 15 de abril de 1988.

4. Sean Gorman, conversación telefónica con el autor, 20 de noviembre de 2002.

5. James O. Freedman, *Idealism and Liberal Education*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1996/2001.

6. Robert Slater, *The Eye of the Storm: How John Chambers Steered Cisco Through the Technology Collapse*, Nueva York, Harper Business, 2003, pág. 16.

7. John Macmillan, «Come Back, New Economy», *New York Times Book Review*, 26 de enero de 2003, pág. 27.

8. *Business Week*, 28 de marzo de 2002, pág. 33.

9. Paul Krugman, «Clueless in Crawford», *New York Times*, 12 de agosto de 2002, pág. A21.

10. Paul Abrahams, «Cisco Pays High Price for Low Revenue Growth», *Financial Times*, 10 de mayo de 2001, pág. 32.

11. Slater, *op. cit.*, pág. 269.

12. Ibíd., pág. 248.

13. *New York Times*, 7 de noviembre de 2002.

14. Slater, *op. cit.*, 267.

15. Craig Benson, citado en ibíd., pág. 147.

16. Para más información sobre Shapiro, véase Michael Specter, «The Pharmageddon Riddle», *New Yorker*, 10 de abril de 2000. Specter se refiere a Shapiro como «un nuevo Johnny Appleseed» [un pionero estadounidense sobre el que hay muchas leyendas; viajó mucho por el valle del río Ohio plantando manzanos y cuidando de los mismos].

17. C. Hoenig, *Wall Street Journal*, 3 de mayo de 2001; véase también 26 de octubre de 1999.

18. Justin Gillis y Anne Swardson, «Crop Busters Take on Monsanto: Backlash Against Biotech Goods Exacts a High Price», *Washington Post*, 26 de octubre de 1999.

19. Erik H. Erikson, «Identity and the Life Cycle», *Psychological Issues*, nº 1, 1959.

20. James McGregor Burns, *Leadership*, Nueva York, Harper and Row, 1978; Howard Gardner, *Leading Minds*, Nueva York, Basic Books, 1995 (trad. cast.: *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*, Barcelona, Paidós, 1998); John Gardner, *On Leadership*, Nueva York, Free Press, 1999.

21. Louis Schweitzer, comunicación personal, 1 de febrero de 2001.

1. Howard Gruber, *Darwin on Man*, Chicago, University of Chicago Press, 1981, pág. 162 (trad. cast.: *Darwin sobre el hombre*, Madrid, Alianza, 1984).

2. Janet Browne, *Charles Darwin*, Londres, Jonathan Cape, 1995.

3. Howard Gardner, *The Disciplined Mind*, Nueva York, Penguin, 2000, capítulo 7 y referencias pertinentes (trad. cast.: *La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas*, Barcelona, Paidós, 2000).

4. Frank Sulloway, *Born to Rebel*, Nueva York, Pantheon, 1996 (trad. cast.: *Rebeldes de nacimiento*, Barcelona, Planeta, 1997).

5. E. Margaret Evans, «Beyond Scopes: Why Creationism Is Here to Stay», en K. Rosengren, C. Johnson y P. Harris (comps.), *Imagining the Impossible: Magical, Scientific, and Religious Thinking in Children*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000, págs. 330-351.

6. Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press, 1970 (trad. cast.: *La estructura de las revoluciones científicas*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2000).

7. Howard Gardner, *Creating Minds*, Nueva York, Basic Books, 1993 (trad. cast.: *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad*, Barcelona, Paidós, 1995); Banesh Hoffmann, *Einstein*, St. Albans, Inglaterra, Paladin, 1975; Arthur Miller, *Einstein/Picasso*, Nueva York, Basic Books, 2000.

8. Sigmund Freud, *New Introductory Lectures*, Nueva York, Norton, 1933/1964 (trad. cast.: *Nuevas lecciones introductorias al psicoanálisis*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1997); Gardner, *Creating Minds, op. cit*.; Ernest Jones, *The Life and Work of Sigmund Freud*, revisado y compendiado por Lionel Trilling y Steven Marcus, Nueva York, Basic Books, 1961 (trad. cast.: *Vida y obra de Sigmund Freud*, Barcelona, Anagrama, 2003).

9. Carol Gilligan, *In a Different Voice*, Cambridge, Harvard University Press, 1984.

10. Judith Rich Harris, *The Nurture Assumption*, Nueva York, Free Press, 1998 (trad. cast.: *El mito de la educación*, Madrid, Grijalbo, 1999); y «What Makes Us the Way We Are: The View from 2050», en John Brockman (comp.), *The Next Fifty Years*, Nueva York, Vintage, 2002.

11. Dean Keith Simonton, *Greatness*, Nueva York, Guilford, 1994.

12. Jacques Derrida, *Of Grammatology*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1974 (trad. cast.: *De la Gramatología*, México, Siglo XXI, 1998).

13. Harry Collins y Trevor Pinch, *The Golem: What Everyone Should Know About Science*, Cambridge, Cambridge University Press, 1993 (trad. cast.: *El gólem*, Barcelona, Crítica, 1996); Stanley Fish, «Condemnation without Absolutes», *New York Times*, 15 de octubre de 2001, pág. A19; Stanley Fish, «There Is No Such Thing as an Orientation to Understanding: Why Normative Schemes Are Good for Nothing», manuscrito inédito, Universidad de Illinois, Chicago Circle, 2002; Stanley Fish, «Don't Blame Relativism», *The Responsive Community*, vol. 12, nº 3, 2002, págs. 27-31; Donna Haraway, *Simians, Cyborgs, and Women: The Reinvention of Nature*, Nueva York, Routledge, 1991 (trad. cast.: *Ciencia, cyborgs y mujeres*, Madrid, Cátedra, 1995); *Modest-witness, Second Millennium: Femaleman Meets Oncomouse; Feminism and Technoscience*, Nueva York, Routledge, 1996; Charles Lemert, *Postmodernism Is Not What You Think*, Malden, MA, Blackwell, 1997; véase una crítica en Allan Sokal y Jean Bricmont, *Intellectual Imposters*, Londres, Profile, 1998 (trad. cast.: *Imposturas intelectuales*, Barcelona, Paidós, 1999).

14. Kuhn, *op. cit*.

15. Jean François Lyotard, *The Postmodern Condition*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1979/1984 (trad. cast.: *La condición postmoderna*, Madrid, Cátedra, 1989).

16. Jay Winsten, comunicaciones personales, 1999-2002.

17. W. De Jong y Jay Winsten, *The Media and the Message: Lessons Learned from Past Public Service Campaigns*, Washington, DC, National Campaign to Prevent Teen Pregnancy, 1998.

18. T. Mendoza, conversación telefónica con el autor sobre la campaña, 2 de mayo de 2002.

19. De Jong y Winsten, *op. cit*.

20. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*, Boston, Little, Brown, 1999.

21. Richard Lyman, «Watching Movies with Barry Levinson: Telling Complex Stories Simply», *New York Times*, 26 de abril de 2002, pág. E01.

22. David Feldman, Mihaly Csikszentmihalyi y Howard Gardner, *Changing the World*, Greenwood, CT, Praeger, 1994.

1. El argumento presentado aquí se desarrolla con más detalle en Howard Gardner, *The Unschooled Mind*, Nueva York, Basic Books, 1991 (trad. cast.: *La mente no escolarizada: cómo piensan los niños y cómo deberían enseñar las escuelas*, Barcelona, Paidós, 1994); y *The Disciplined Mind*, Nueva York, Penguin, 2000 (trad. cast.: *La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas*, Barcelona, Paidós, 2000).

2. *Making Learning Visible: A Joint Publication of Harvard Project Zero and Reggio Children*, 2001, disponible en la librería electrónica de <http://pzweb.harvard.edu>; Sidney Strauss, Margalit Ziv y Adi Stein, «Teaching as Natural Cognition and Its Relation to Preschoolers' Developing Theory of Mind», *Cognitive Psychology*, nº 17, 2002, págs. 1.473-1.487; Michael Tomasello, *The Cultural Origins of Human Cognition*, Cambridge, Harvard University Press, 1999.

3. David Olson, *The World on Paper*, Nueva York, Cambridge University Press, 1994 (trad. cast.: *El mundo sobre papel*, Barcelona, Gedisa, 1998).

4. David Feldman, *Beyond Universals in Cognitive Development*, Norwood, NJ, Ablex, 1980/1994.

5. Gardner, *The Unschooled Mind*, *op. cit.*, capítulos 2 a 5; Gardner, *The Disciplined Mind*, *op. cit.*, capítulo 6.

6. Gardner, *The Disciplined Mind*, *op. cit.*, capítulos 7 a 9.

7. Para más información sobre los cambios de BP, véanse Sophie Barker, «America Helps BP Soar to Four Billion Dollar Record», *The Daily Telegraph*, 19 de mayo de 2001, pág. 36; BP Annual Report, 1999; J. Guyon, «When John Browne Talks, Big Oil Listens», *Fortune*,5de julio de 1999, págs. 116-122; K. Mehta, «Mr. Energy: The Indefatigable John Browne», *World Link*, septiembre-octubre de 1999, págs. 13-20; Steve Prokesch, «British Petroleum's John Browne», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1997, págs. 146-168.

8. Prokesch, «British Petroleum's John Browne».

9. Barker, «America Helps BP Soar», *op. cit.*, pág. 36.

10. BP Annual Report, 1999; *Economist*, 29 de junio de 2002.

1. Erik H. Erikson, *The Nature of Clinical Evidence*, 1964, citado en Robert Coles, *The Erik Erikson Reader*, Nueva York, Norton, 2000, págs. 162-187.

2. Erik H. Erikson, *op. cit.*; Lawrence Friedman, *Identity's Architect*, Nueva York, Scribner, 1999; Leston Havens, *Coming to Life*, Cambridge, Harvard University Press, 1993; Peter Kramer, *Should You Leave*?, Nueva York, Scribner, 1997; Robert Lindner, *The Fifty Minute Hour: A Collection of True Psychoanalytic Tales*, Nueva York, Rinehart, 1955; Anthony Storr, *The Art of Psychotherapy*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1972/ 1990.

3. Storr, *op. cit*.. Estoy en deuda con mi amigo Anthony Storr, ya fallecido, por sus muchas ideas sobre la psicoterapia eficaz.

4. Erikson, *op. cit.*, pág. 179.

5. Ibíd., págs. 170 y 182.

6. Leston Havens, *op. cit*., págs. 204-205.

7. Véanse, por ejemplo, John McWhorter, «The Mau-mauing of Harvard», *City Journal*, primavera de 2002, págs. 67-73; Shelby Steele, «White Guild-Black Power», *Wall Street Journal*, 2002; Sam Tanenhaus, «The Ivy League's Angry Star», *Vanity Fair*, junio de 2002, págs. 201-223; M. van der Werf, «Lawrence Summers and His Tough Questions», *Chronicle of Higher Education*, 26 de abril de 2002, pág. A29; R. Wilson y S. Smallwood, «Battle of Wills at Harvard», *Chronicle of Higher Education*, 18 de enero de 2002, pág. 8; Karen Zernicke y P. Belluck, «Harvard President Brings Elbows to the Table», *New York Sunday Times*, 6 de enero de 2002, pág. 20.

8. Elliot Aronson, T. D. Wilson y R. M. Eckert, *Social Psychology*, 3ª ed., Nueva York, Longman, 1999; Robert Cialdini, *Influence: Science and Possibility*, Boston, Allyn and Bacon, 2001; Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes*, Boston, Houghton Mifflin, 1981 (trad. cast.: *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, Barcelona, Gestió 2000, 2002); Philip Zimbardo y Michael R. Leippe, *The Psychology of Attitude Change and Social Influence*, Filadelfia, Temple University Press, 1991.

9. Para esta descripción me he basado principalmente en cuatro libros recientes: Joseph Ellis, *American Sphinx: The Character of Thomas Jefferson*, Nueva York, Knopf, 1997; Joseph Ellis, *Founding Brothers*, Nueva York, Knopf, 2000; Francis Jennings, *The Creation of America Through Revolution to Empire*, Nueva York, Cambridge University Press, 2000; David McCulloch, *John Adams*, Nueva York, Simon and Schuster, 2001.

10. McCulloch, *op. cit.*, págs. 312-313.

11. Ibíd., pág. 317.

12. Ibíd., pág. 361.

13. Ibíd., pág. 431.

14. Ibíd., pág. 448.

15. Ibíd., pág. 465.

16. Ibíd., pág. 488.

17. Ellis, *Founding Brothers, op. cit.*, págs. 220-222.

18. Ibíd., pág. 223.

19. Ibíd., pág. 228.

20. Ibíd., pág. 230.

21. Ibíd., pág. 231.

22. Ibíd., págs. 238 y 242.

23. McCulloch, *op. cit.*, pág. 632.

24. Sigmund Freud, *New Introductory Lectures*, Nueva York, Norton, 1933/1964 (trad. cast.: *Nuevas lecciones introductorias al psicoanálisis*, Madrid, Biblioteca Nueva, 1997); Jerome Kagan, «The Concept of Identification», *Psychological Review*, nº 65, 1958, págs. 296-305.

25. Judith Rich Harris, *The Nurture Assumption*, Nueva York, Free Press, 1998 (trad. cast.: *El mito de la educación*, Madrid, Grijalbo, 1999).

26. Para más detalles sobre la relación entre Sajarov y Bonner, véanse Richard Lourie, *Sakharov: A Biography*, Waltham, MA, Brandeis University Press, 2002; Andrei Sajarov, *Memoirs*, Nueva York, Knopf, 1990 (trad. cast.: *Memorias*, Barcelona, Actualidad y Libros, 1991).

27. *Ana Karenina*, parte VI, capítulo 3, citado en Lev Vygotsky, *Thought and Language*, Cambridge, MIT Press, 1986, pág. 238 (trad. cast.: *Pensamiento y lenguaje*, Barcelona, Paidós, 1995, págs. 216-217).

1. Los dos citados en Steve Thomma, «Growing on the Job», *Miami Herald*, 12 de diciembre de 2001.

2. Citado en David Shribman, «From Change of Mind, Bush Gains Major Turning Point», *Boston Globe*, 7 de junio de 2002, pág. A38.

3. Howard Fineman y Martha Brant, «This Is Our Life Now», *Newsweek*, diciembre de 2001, pág. 22.

4. Thomma, *op. cit*.

5. Jessica Matthews, Carnegie Endowment Policy Brief #18, 2002.

6. Alan Murray, «Bush Agenda Seeks to Remake World Without Much Help», *Wall Street Journal*, 5 de junio de 2003, pág. A4. Véanse también David Sanger, «Middle East Mediator: Big New Test for Bush», *New York Times*, 5 de junio de 2003, pág. A14; Richard Norton Smith, «Whose Side Is Bush On?», *New York Times*, 7 de mayo de 2003, pág. A29.

7. David Brooks, «Whatever It Takes», *New York Times*, 9 de septiembre de 2003, pág. A31.

8. *Business Week*, 16 de septiembre de 2002.

9. Fineman y Brant, *op. cit*.

10. Sam Tanenhaus, *Whittaker Chambers*, Nueva York, Random House, 1997, pág. 55.

11. Whittaker Chambers, *Witness*, Nueva York, Random House, 1952.

12. Ibíd., pág. 25.

13. Tanenhaus, *op. cit*., págs. 220 y 408.

14. Richard Crossman, *The God that Failed*, Nueva York, Harper, 1950.

15. Citado en Ari Goldman, «Junius Scales, Communist Sent to a Soviet Prison, Dies at 82» (nota necrológica), *New York Times*, 7 de agosto de 2002, pág. C23.

16. Ignazio Silone, *Emergency Exit*, Nueva York, Harper and Row, 1965, pág. 89.

17. Véanse, por ejemplo, Martin Malia, *Russia Under Western Eyes*, Cambridge, Harvard University Press, 2000; Julius Muravchik, *Heaven on Earth: The Rise and Fall of Socialism*, San Francisco, Encounter Books, 2002.

18. Karlheinz Stockhausen, citado en «The Difficult Mr. Stockhausen», *Art Journal*, 30 de septiembre de 2001.

19. David Brock, *Blinded by the Right: The Conscience of an Ex-Conservative*, Nueva York, Crown Publishers, 2002.

20. Rudolph Giuiliani, «Global Agenda» (discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial, Davos, Suiza, enero de 2003), pág. 50.

21. Eric Hoffer, *The True Believer*, Nueva York, Harper, 1951.

22. Nancy Ammerman, *Bible Believers: Fundamentalists in the Modern World*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press, 1987; Ellen Babinski, *Leaving the Fold: Testimonies of Former Fundamentalists*, Amherst, NY, Prometheus Books, 1995; James D. Hunter, *American Evangelicism: Conservative Religion and the Quandary of Modernity*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press, 1983; Chandra Ullman, *The Transformed Self: The Psychology of Religious Conversion*, Nueva York, Plenum, 1989.

23. Ullman, *op. cit.*, pág. 19.

24. Citado en Babinski, *op. cit.*, pág. 84.

25. Citado en Thomas Friedman, «Cuckoo in Carolina», *New York Times*, 28 de agosto de 2002, pág. A19.

26. Paul Tillich, *The Essential Tillich*, edición a cargo de F. Forrester, Chicago, University of Chicago Press, 1999.

27. Ludwig Wittgenstein, *Philosophical Investigations*, Nueva York, Macmillan, 1953, pág. x (trad. cast.: *Investigaciones filosóficas*, Barcelona, Crítica, 1988).

28. En un ejemplo reciente, el profesor Mark Taylor ha renunciado al deconstruccionismo, una doctrina que había apoyado durante veinte años. «No es habitual que un profesor se disculpe públicamente ante sus alumnos por haberles llevado por el mal camino intelectual», comentaba Joshua Glenn en «The Examined Life», *Boston Globe*, septiembre de 2003.

29. Lucien Lévy-Bruhl, *How Natives Think*, Londres, George Allen and Unwin, 1910/1926; *Primitive Mentality*, Londres, George Allen and Unwin, 1923 (trad. cast.: *El alma primitiva*, Barcelona, Península, 2003).

30. Lucien Lévy-Bruhl, *The Notebooks on Primitive Mentality*, Nueva York, Harper and Row, 1945/1979.

31. Ibíd., pág. 30.

32. Ibíd., pág. 60.

33. Ibíd., pág. 37.

34. Ibíd., pág. 90.

35. Gerald Holton, *Thematic Origins of Scientific Thought*, Cambridge, Harvard University Press, 1988.

36. Ibíd., pág. 41.

37. Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History*, Londres, Weidenfeld and Nicolson, 1953/1966 (trad. cast.: *El erizo y la zorra*, Barcelona, Península, 2002).

1. Albert Galaburda (comp.), *From Reading to Neurons*, Cambridge, MIT Press, 1989; véase Sally Shaywitz, en Barbara Guyers y Sally Shaywitz, *The Pretenders: Gifted People Who Have Difficulty Learning*, Homewood, IL, High Tide Press, 2002.

2. Véase un excelente tratamiento de este tema en Martha Farah, «Emerging Ethical Issues in Neuroscience», *Nature Neuroscience*, vol. 5, nº 11, 2003, págs. 1.123-1.129.

3. Ibíd., pág. 1.128.

4. Ray Kurzweil, *The Age of Spiritual Machines: When Computers Exceed Human Intelligence*, Nueva York, Viking, 1999 (trad. cast.: *La era de las máquinas espirituales*, Barcelona, Planeta, 1999); Hans Moravec, *Mindchildren*, Cambridge, Harvard University Press, 1988.

5. Jaron Lanier, «The Complexity Ceiling», en John Brockman (comp.), *The Next Fifty Years*, Nueva York, Vintage, 2002.

6. Sherry Turkle, *Life on the Screen*, Nueva York, Simon and Schuster, 1995 (trad. cast.: *La vida en la pantalla: la construcción de la identidad en la era Internet*, Barcelona, Paidós, 1997).

7. Tim Berners-Lee, «Next Up: Web of Data Time: Berners-Lee Wants His Newest Creation to Reach Its Full Potential», *Boston Globe*, 20 de junio de 2002, pág. C1.

8. «Spare Parts for the Brain», *Economist Technology Quarterly*, 21 junio de 2003.

9. *Economist*, 22 de septiembre de 2001.

10. Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi y William Damon, *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*, Nueva York, Basic Books, 2001 (trad. cast.: *Buen trabajo: cuando ética y excelencia convergen*, Barcelona, Paidós, 2002). Véase también Wendy Fischman, Becca Solomon, Deb Greenspan y Howard Gardner, *Making Good: How Young People Cope with Moral Dilemmas at Work*, Cambridge, Harvard University Press, 2004 (trad. cast.: *La buena opción: cómo la gente joven afronta los dilemas éticos en el trabajo*, Barcelona, Paidós, 2004).

Mentes flexibles
Howard Gardner

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Changing Minds. The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*
Publicado originalmente en ingles por Harvard Business Review Press
Publicado por acuerdo con Harvard Business Review Press

Diseño de la cubierta, Judit G. Barcina

© Howard Gardner, 2004

© de la traducción, Genís Sánchez Barberán, 2004

© de todas las ediciones en castellano
Espasa Libros, S. L. U., 2004
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): mayo 2016

ISBN: 978-84-493-3228-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

Índice

DEDICATORIA	4
PRÓLOGO	5
AGRADECIMIENTOS	7
CAPÍTULO 1. LOS CONTENIDOS DE LA MENTE	9
CAPÍTULO 2. LAS FORMAS DE LA MENTE	29
CAPÍTULO 3. EL PODER DE LAS PRIMERAS TEORÍAS	51
CAPÍTULO 4. LIDERAR UNA POBLACIÓN HETEROGÉNEA	67
CAPÍTULO 5. LIDERAR UNA INSTITUCIÓN: CÓMO TRATAR CON UNA POBLACIÓN UNIFORME	84
CAPÍTULO 6. EL CAMBIO MENTAL INDIRECTO MEDIANTE AVANCES CIENTÍFICOS, ESTUDIOS ACADÉMICOS Y CREACIONES ARTÍSTICAS	102
CAPÍTULO 7. EL CAMBIO MENTAL EN CONTEXTOS FORMALES	119
CAPÍTULO 8. EL CAMBIO MENTAL EN CONTEXTOS ÍNTIMOS	133
CAPÍTULO 9. CAMBIAR LA MENTALIDAD DE UNO MISMO	152
CAPÍTULO 10. EPÍLOGO: EL FUTURO DEL CAMBIO MENTAL	172
APÉNDICE	184
NOTAS	192
CRÉDITOS	380